

Міністерство освіти і науки України

Луцький національний технічний університет

(повне найменування вищого навчального закладу)

Факультет бізнесу та права

(повне найменування факультету)

Кафедра підприємництва, торгівлі та логістики

(повне найменування кафедри)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
ЗА СТУПЕНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ «МАГІСТР»  
СТРАТЕГІЧНІ ЗАСАДИ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ  
АПТЕЧНИХ ЗАКЛАДІВ КОМУНАЛЬНОЇ СФЕРИ  
(НА МАТЕРІАЛАХ ДВТП «ВОЛИНЬФАРМПОСТАЧ»)**

спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування

(шифр і назва спеціальності)

освітня програма «Публічне управління та адміністрування»

(назва освітньої програми)

Виконав: здобувач вищої освіти  
Групи ПУАМ-22  
**Юрчук Юрій Володимирович**

\_\_\_\_\_ (підпис)

Керівник:  
д.е.н., професор  
**Вахович Ірина Михайлівна**

\_\_\_\_\_ (підпис)

Кваліфікаційну роботу  
допущено до захисту  
«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 р.  
Гарант освітньої програми:  
д.е.н., професор  
Вахович Ірина Михайлівна

\_\_\_\_\_ (підпис)

Луцьк – 2024 року

# ЛУЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет бізнесу та права

Кафедра підприємництва, торгівлі та логістики

Ступінь вищої освіти: магістр

Галузь знань: 28 Публічне управління та адміністрування

Спеціальність: 281 Публічне управління та адміністрування

Схваття програма: Публічне управління та адміністрування

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри**

«30» \_\_\_\_\_ 2023 р.

## ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

*Юрчуку Юрію Володимировичу*

(прізвище, ім'я, по батькові)

- Тема кваліфікаційної роботи Стратегічні засади економічного розвитку аптечних закладів комунальної сфери (на матеріалах ДВТП «Волиньфармпостач»)  
Керівник роботи: Вахович Ірина Михайлівна, доктор економічних наук, професор  
затверджені наказом закладу вищої освіти від «30» грудня 2023 р. № 507/01-02
- Строк подання здобувачем вищої освіти кваліфікаційної роботи «03» \_\_\_\_\_ 2024 р.
- Вихідні дані до роботи Наукові публікації вітчизняних і зарубіжних вчених і практиків; законодавчі та нормативно-правові акти, що регламентують питання діяльності аптечних закладів комунальної сфери; довідкові, статистичні, інформаційні та періодичні видання; Інтернет-джерела; фінансова та бухгалтерська звітність досліджуваного підприємства.
- Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що потрібно розробити):  
ВСТУП. РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ АПТЕЧНИХ ЗАКЛАДІВ КОМУНАЛЬНОЇ СФЕРИ. РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ДВТП «ВОЛИНЬФАРМПОСТАЧ». РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ АПТЕЧНИХ ЗАКЛАДІВ КОМУНАЛЬНОЇ СФЕРИ. ВИСНОВКИ. ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ. ДОДАТКИ.
- Перелік графічного матеріалу:  
Лист 1. Ключові аспекти багатоаспектної категорії «економічний розвиток комунального підприємства». Лист 2. Модель діагностики економічного розвитку аптечного закладу комунальної сфери. Лист 3. Динаміка кількості аптечних закладів на кінець 2019–2023 рр. Лист 4. Загальна характеристика ДВТП «Волиньфармпостач». Лист 5. Основні економічні показники діяльності ДВТП «Волиньфармпостач» у 2019–2023 роках. Лист 6. ТОП-10 аптечних мереж України за кількістю торгових точок. Лист 7. ТОП-10 аптечних мереж України за обсягами товарообігу. Лист 8. Порівняльний аналіз ДВТП «Волиньфармпостач» із основними конкурентами. Лист 9–12. Аналіз ефективності діяльності ДВТП «Волиньфармпостач». Лист 13. Аналіз капіталізації ДВТП «Волиньфармпостач». Лист 14. Алгоритм формування та реалізації стратегії забезпечення економічного розвитку аптечного комунального підприємства. Лист 15. Стратегічні вектори економічного розвитку аптечного комунального підприємства. Лист 16. Обґрунтування доцільності інвестування за Проектом.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис	
		завдання видав	завдання прийняв
Теоретичний розділ	Вахович І.М.		
Аналітичний розділ	Вахович І.М.		
Проектний розділ	Вахович І.М.		
Нормоконтроль	Хомяк Н.В.		

7. Дата видачі завдання 23 вересня 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

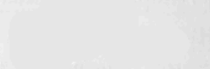
№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи магістра	Строк виконання етапів роботи	Примітки
1.	Обірунтування теми	до 23.09.2023	виконав
2.	Огляд літератури із досліджуваної проблеми	до 28.10.2023	виконав
3.	Теоретичний розділ	до 07.03.2024	виконав
4.	Аналітичний розділ	до 30.05.2024	виконав
5.	Проектний розділ	до 03.09.2024	виконав
6.	Висновки	до 01.10.2024	виконав
7.	Формування списку джерел посилань	до 08.10.2024	виконав
8.	Формування додатків	до 15.10.2024	виконав
9.	Оформлення ілюстративного матеріалу	до 22.10.2024	виконав
10.	Нормоконтроль	до 01.11.2024	виконав
11.	Інструментальна перевірка на академічний плагіат	до 15.11.2024	виконав
12.	Представлення кваліфікаційної роботи магістра до захисту	до 03.12.2024	виконав

Здобувач вищої освіти

  
(підпис)

(Юрчук Ю.В.)  
(прізвище, ініціал)

Керівник кваліфікаційної роботи

  
(підпис)

(Вахович І.М.)  
(прізвище, ініціал)

## АНОТАЦІЯ

Юрчук Ю.В. Стратегічні засади економічного розвитку аптечних закладів комунальної сфери (на матеріалах ДВТП «Волиньфармпостач»). Рукопис.

Кваліфікаційна робота магістра ОП «Публічне управління та адміністрування» спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування. Луцький національний технічний університет. Луцьк, 2024.

Кваліфікаційна робота магістра складається з вступу, трьох розділів, висновків, переліку джерел посилань, додатків.

В кваліфікаційній роботі магістра досліджуються стратегічні засади економічного розвитку аптечних закладів комунальної сфери.

Мета дослідження – розвиток теоретико-методичних положень і практичних стратегічних засад розвитку аптечних закладів комунальної сфери.

Об’єкт дослідження – процеси економічного розвитку аптечного закладу комунальної сфери.

Предмет дослідження – теоретико-методичні та практичні стратегічні засади забезпечення економічного розвитку аптечних закладів комунальної сфери.

У теоретичній частині роботи обґрунтовано теоретико-методичне забезпечення економічного розвитку аптечних закладів комунальної сфери. В аналітичній частині роботи проаналізовано стан і тенденції розвитку аптечних закладів комунальної сфери в Україні, а також проведено діагностика економічного розвитку ДВТП «Волиньфармпостач» у 2019–2023 роках. У проєктній частині роботи запропоновано стратегічний інструментарій економічного розвитку аптечних закладів комунальної сфери.

Ключові слова: комунальне підприємство, економічний розвиток, економічний розвиток комунального підприємства, стратегічні засади економічного розвитку, аптечний заклад.

## ANNOTATION

Yurchuk Yu.V. Strategic principles of economic development of pharmacy establishments in the municipal sector (based on materials of SMME «Volynpharmpostach»). Manuscript.

Master's qualification work EP «Public Management and Administration» specialty 281 Public Management and Administration. Lutsk National Technical University. Lutsk, 2024.

Master's qualification work consists of an introduction, three chapters, conclusions, a list of references, appendices.

The master's qualification work explores the strategic principles of the economic development of municipal pharmacy establishments.

The purpose of the research is to develop theoretical and methodological provisions and practical strategic principles for the development of municipal pharmacy establishments.

The object of the research is the processes of economic development of a municipal pharmacy establishment.

The subject of the research is theoretical and methodological and practical strategic principles for ensuring the economic development of municipal pharmacy establishments.

The theoretical part of the work substantiates the theoretical and methodological support for the economic development of municipal pharmacy establishments. The analytical part of the work analyzes the state and trends in the development of municipal pharmacy establishments in Ukraine, and also conducts a diagnosis of the economic development of the Volynpharmpostach State Trade Enterprise in 2019–2023. The project part of the work proposes a strategic toolkit for the economic development of municipal pharmacy establishments.

Keywords: municipal enterprise, economic development, economic development of a municipal enterprise, strategic principles of economic development, pharmacy.

## ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ АПТЕЧНИХ ЗАКЛАДІВ КОМУНАЛЬНОЇ СФЕРИ	10
1.1. Сутність та особливості економічного розвитку комунального підприємства	10
1.2. Нормативно-правове забезпечення функціонування і економічного розвитку аптечних закладів комунальної сфери	16
1.3. Методичні підходи до діагностики економічного розвитку аптечного закладу комунальної сфери	21
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ДВТП «ВОЛИНЬФАРМПОСТАЧ»	27
2.1. Аналіз стану та тенденцій розвитку аптечних закладів комунальної сфери в Україні	27
2.2. Характеристика та аналіз основних економічних показників ДВТП «Волиньфармпостач»	32
2.3. Аналіз та оцінка економічного розвитку ДВТП «Волиньфармпостач» у 2020–2023 рр.	36
2.3.1. Аналіз та оцінка за рівнем конкурентоспроможності	36
2.3.2. Аналіз та оцінка за показниками ефективності діяльності	41
2.3.3. Аналіз та оцінка за рівнем капіталізації	49
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ АПТЕЧНИХ ЗАКЛАДІВ КОМУНАЛЬНОЇ СФЕРИ	53
3.1. Формування стратегії економічного розвитку аптечного закладу комунальної сфери	53
3.2. Обґрунтування цілей, напрямів та потреби реалізації Проекту «Концесія ДВТП «Волиньфармпостач»	59
3.3. Обґрунтування соціально-економічних і фінансових наслідків реалізації Проекту «Концесія ДВТП «Волиньфармпостач»	66
ВИСНОВКИ	73
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ	76
ДОДАТКИ	85

## ВСТУП

Аптечні заклади комунальної власності є важливими елементами соціально-економічної інфраструктури держави, що відіграють визначальну роль у наданні фармацевтичних послуг, забезпеченні доступними лікарськими засобами населення, й особливо соціально незахищених верств населення та тих, котрі проживають у віддалених населених пунктах. Проте, сучасні реалії війни, соціально-економічна нестабільність, фінансова криза, посилена конкуренція з боку приватних фармацевтичних мереж разом із змінами в законодавстві ставлять перед комунальними аптеками нові виклики. Задля подолання таких викликів та з метою забезпечення ефективного функціонування і розвитку аптечних закладів комунальної сфери необхідна розробка й впровадження чітких стратегічних засад, що й визначило вибір теми дослідження.

Окремі теоретичні, методичні й прикладні питання оперативного та стратегічного характеру щодо забезпечення економічного розвитку підприємства розглянуті та висвітлені у працях таких вчених, як І. Бланк, В. Василенко, Л. Квятковська, М. Коробова, О. Кузьмін, Ю. Лисенко, Ю. Матіщак, І. Мец, О. Паламарчук, А. Турило, Ю. Цал-Цалко, А. Шевченко та інших. На рівні комунальних підприємств ці питання підіймаються такими науковцями як К. Багацька, В. Глухова, О. Жулин, Д. Загірняк, О. Коцюрба, О. Сарапіна, Т. Пінчук, В. Погорелов, О. Терещенко, Т. Шрам та багатьма іншими. Проте, мінливість і нестабільність зовнішнього середовища комунальних підприємств потребує оновлення і розвитку теоретичних та практичних пошуків стратегічних засад забезпечення їх економічного розвитку згідно з викликами сьогодення.

*Метою кваліфікаційної роботи магістра є розвиток теоретико-методичних положень і практичних стратегічних засад розвитку аптечних закладів комунальної сфери.*

Досягнення означеної мети визначило необхідність постановки та вирішення таких основних завдань:

- обґрунтувати сутність та особливості економічного розвитку комунального підприємства;
- дослідити нормативно-правове забезпечення функціонування і економічного розвитку аптечних закладів комунальної сфери;
- вивчити методичні підходи до діагностики економічного розвитку аптечного закладу комунальної сфери;
- проаналізувати стан і тенденції розвитку аптечних закладів комунальної сфери в Україні;
- провести комплексну діагностику економічного розвитку ДВТП «Волиньфармпостач» у 2019–2023 рр.;
- розглянути механізм формування стратегії економічного розвитку аптечного закладу комунальної сфери;
- запропонувати за здійснити техніко-економічне обґрунтування проєкту концесії ДВТП «Волиньфармпостач».

*Об'єктом дослідження* є процеси економічного розвитку аптечного закладу комунальної сфери.

*Предметом дослідження* є теоретико-методичні та практичні стратегічні засади забезпечення економічного розвитку аптечних закладів комунальної сфери.

Для досягнення мети в використано широкий спектр методів дослідження: теоретичні методи (аналіз літературних джерел; системний аналіз; морфологічний аналіз; систематизування; аналогій; індукція; дедукція; теоретичне узагальнення; синтез); емпіричні методи (статистичний аналіз; коефіцієнтний метод; індексний метод; метод експертних оцінок; стратегічний аналіз; прогнозування); графічний метод; табличний метод; тощо.

Теоретична та інформаційна база дослідження: є законодавчі та нормативно-правові акти України; дані синдикативної бази даних «Ахіота» компанії Proxima Research; річна фінансова звітність ДВТП «Волиньфармпостач»; публікації вітчизняних і зарубіжних науковців.

Результати, що становлять наукову новизну дослідження, полягають у тому, що *набули подальшого розвитку* теоретичні дослідження щодо сутності категорії «економічний розвиток комунального підприємства», систематизації ознак такого розвитку комунального підприємства, методичних підходів до його діагностики.

*Гіпотези дослідження:*

*Гіпотеза №1* – економічний розвиток комунального підприємства визначається і характеризується за рівнями його конкурентоспроможності, капіталізації та ефективності функціонування. Дана гіпотеза базувалась на визначених ознаках такого явища як економічний розвиток комунального підприємства.

*Гіпотеза №2* – реалізація Проєкту «Концесія ДВТП «Волиньфармпостач» дозволить підвищити рівень економічного розвитку ДВТП «Волиньфармпостач». Підтвердження даної гіпотези базується на економіко-математичних розрахунках такого проєктного рішення.

*Практичне значення одержаних результатів:* науково-прикладним значенням відзначаються методичні підходи до діагностики економічного розвитку аптечного закладу комунальної сфери та проєктні пропозиції щодо концесії ДВТП «Волиньфармпостач».

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ АПТЕЧНИХ ЗАКЛАДІВ КОМУНАЛЬНОЇ СФЕРИ

### 1.1. Сутність та особливості економічного розвитку комунального підприємства

Комунальні підприємства є важливим і невід'ємним елементом інфраструктури будь-якої громади. Ефективність їх діяльності визначає якість життя населення, рівень надання суспільних послуг, а також і загальний економічний розвиток території. Проте, на жаль, на сьогодні багато вітчизняних комунальних підприємств працюють неефективно, що причиняє неекономне використання ресурсів, низьку якість послуг та незадоволення споживачів.

Таким чином, теоретико-методичні та прикладні дослідження економічного розвитку комунальних підприємств є об'єктивно необхідними для вирішення широкого кола проблем, пов'язаних із підвищенням якості життя населення, розвитком місцевих громад і соціально-економічним розвитком країни в цілому.

Науково-теоретичні та методичні засади економічного розвитку підприємства активно висвітлюються вітчизняними ученими [1–42].

Категорія «економічний розвиток комунального підприємства» утворена складанням двох категорій «економічний розвиток» і «комунальне підприємство».

Для початку визначимось з сутністю категорії «комунальне підприємство» (табл. 1.1). Законодавче закріплення даної категорії уніфікує її трактування та чітко визначає як юридичну особу, засновану на комунальній власності відповідної територіальної громади задля забезпечення мешканців такої громади життєво важливими послугами.

Перейдемо до розгляду сутності категорії «економічний розвиток підприємства», базисом якої є поняття розвиток [1, с. 441]. Науковий обіг із

розвитком науки поповнився і іншими поняттями, як наприклад «ріст», «зростання», «прогрес», «еволюція», що є близькими до поняття «розвиток», але не тотожними [2, с. 75].

Таблиця 1.1. – Зміст категорії «комунальне підприємство»

Законодавство України / автори	Визначення
Господарський кодекс України	«комунальне підприємство, що діє на основі комунальної власності територіальної громади» [44].
ЗУ «Про фінансову реструктуризацію» від 14.06.2016 № 1414-VIII	«Комунальне підприємство – підприємство, що діє на основі комунальної власності територіальної громади, або підприємство, у статутному капіталі якого частка комунальної власності територіальної громади становить 50 і більше відсотків» [8, с. 230; 45].
Сарапіна О.А., Стефанович Н.Я., Пінчук Т.А., Шрам Т.В.	
Загірняк Д.М., Глухова В.І., Кравченко Х.В.	«Комунальне комерційне підприємство є суб'єктом підприємницької діяльності, майно якого перебуває у комунальній власності і закріплюється за таким підприємством на праві господарського відання» [46].
Яцентюк С.В.	Комунальні підприємства – це «юридичні особи публічного права відповідних організаційно-правових форм, що створюються розпорядчим актом органу місцевого самоврядування на базі відокремленого (наданого, виділеного) майна комунальної власності та діють з метою забезпечення публічних інтересів і потреб значної кількості осіб, правовий статус яких встановлюється Конституцією та законами України» [47, с. 163].
Боднар Т., Спірюгов Д.	«Комунальні підприємства – це підприємства, що належать місцевим органам влади і створені для надання життєво необхідних послуг населенню та організаціям у межах певної території» [48, с. 151].

Сутність і відмінності таких понять можна пояснити через прослідкувати причинно-наслідкових зв'язків між якими, що є наступним:

ріст → зростання → прогрес → еволюція → розвиток.

В сучасній літературі можна зустріти безліч різновидів розвитку – економічний, соціальний, техніко-технологічний, екологічний, організаційний тощо. Інтегральним серед них однозначно є саме економічний розвиток.

Категорія «економічний розвиток підприємства» досить активно й широко висвітлюється у сучасній економічній науці [2, с. 75]. У таблиці 1.2 систематизовано сучасні точки зору різних учених щодо тлумачення змісту категорії «економічний розвиток підприємства»

Таблиця 1.2. – Трактування категорії «економічний розвиток підприємства» в сучасній економічній науці

Науковці	Рік публікації праці	Трактування, джерело
1	2	3
Афанасьєв Н.	2003	«Розвиток підприємства – це процес, коли в результаті поліпшення виробничих або бізнес-процесів і управління ними досягнутий якісний або кількісний приріст корисного результату процесу в порівнянні з колишнім рівнем або рівнем, досягнутим на інших підприємствах» [13, с. 36].
Богатирьов І.	2004	«Економічний розвиток підприємства – це сукупність змін різної економічної природи, спрямованості, інтенсивності, що об'єктивно відбуваються в соціально-економічній системі підприємства під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів, а також призводять до переходу та фіксації підприємства в різні організаційно-економічні стани (щодо сталого характеру)» [14, с. 11].
Раєвнева О.	2006	«Розвиток підприємства – це унікальний процес трансформації відкритої системи в просторі та часі, який характеризується перманентною зміною глобальних цілей його існування шляхом формування нової дисипативної структури і переводом його в новий аттрактор (одна з альтернативних траєкторій розвитку підприємства) функціонування» [10, с. 108].
Погорелов Ю.	2006	«Розвиток підприємства – довготривала сукупність процесів кількісних та якісних змін в діяльності підприємства, які приводять до поліпшення його стану шляхом збільшення потенціалу підприємства, адаптації до зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції, що сприяє підвищенню здатності підприємства протидіяти негативним впливам зовнішнього середовища та його життєздатності» [2, с. 78–79].
Турило А., Святенко С.	2010	«Економічний розвиток підприємства – це економічна складова життєдіяльності підприємства у всіх її формах і проявах протягом його життєвого циклу, здійснюється під впливом екзогенних та ендогенних факторів і орієнтована на досягнення поставленої власником мети» [15, с. 121].
Дунда С.	2011	«Розвиток підприємства – це сукупність спрямованих, інтенсивних та якісних змін економічної природи, що відбуваються на підприємстві внаслідок протиріч у внутрішньому середовищі та впливів факторів зовнішнього середовища» [11, с. 71].
Кифяк В.	2011	«Розвиток підприємства – це динамічна система взаємодіючих підсистем, передумов, факторів і принципів, які формують вектор кількісних і якісних змін функціонування підприємством, спрямованих на досягнення пріоритетів» [16, с. 193].
Дакус А., Сімченко Н.	2013	«Економічний розвиток підприємства – незворотні, керовані, вимірювальні, цілеспрямовані, закономірні кількісно-якісні та сутнісні зміни економічної системи в довгостроковому періоді, що відбувається під впливом економічних суперечностей, потреб та інтересів, зумовленість яких характеризується дією основних законів діалектики, що не виходять за межі глибинної внутрішньої сутності такої системи, для забезпечення його найбільш оптимального та ефективного функціонування підприємства в середовищі, в якому воно діє» [17].
Кошельник В.	2014	«Розвиток підприємства – це процес, результатом якого є надбання нових кількісних і якісних характеристик економічно-виробничої системи, покращення показників ефективності функціонування і збільшення потенціалу підприємства, який допомагає йому пристосуватися до змін в екзогенному та ендогенному середовищі, що зберігає свою життєздатність» [12].
Ткаченко А.	2014	«Економічний розвиток підприємства – сукупність змін різної економічної природи, спрямованості, інтенсивності, що об'єктивно відбуваються у соціально-економічній системі підприємства під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів, а також призводять до переходу та фіксації підприємства у різних організаційно-економічних станах (відносно стійкого характеру)» [18, с. 89].
Римкіна М.	2014	«Соціально-економічний розвиток підприємства – це безперервний процес постійного удосконалення – позитивних якісних змін, нововведень у виробничому процесі, продукції, послугах, управлінні організацією при ефективному використанні наявних фінансових, трудових, матеріальних, природних ресурсів, направлений на зростання інтересів та задоволення потреб колективу та підвищення конкурентоспроможності підприємства в цілому» [1, с. 442].

Продовження таблиці 1.2

1	2	3
Суліма Н.	2015	«Економічний розвиток підприємства є процесом, який забезпечує перехід від одного стану до іншого через процеси змін» [19].
Сірко А.	2016	«Розвиток підприємства – це перехід закономірних якісно-кількісних змін економічної системи в довгостроковому періоді, які відбувається з обмеженими економічними ресурсами під дією потреб та інтересів суспільства в довгостроковій перспективі» [20, с. 543].
Кончаковський Є.	2017	«Соціально-економічний розвиток підприємства – це незворотна, спрямована і закономірна зміна системи на підставі реалізації властивих їй механізмів самоорганізації» [21].
Гузь Д.	2018	«Стійкий економічний розвиток підприємства – це «незмінність показників економічного розвитку в послідовних періодах часу, що сприяє підвищенню рівня економічної безпеки, покращенню фінансового та інформаційного забезпечення, підвищенню ефективності інноваційної та інвестиційної політики підприємства» [22, с. 21].
Занора В.	2019	«Розвиток підприємства – це процес змін, що призводить до переходу суб'єкта господарювання від одного якісного стану до іншого» [23, с. 71].
Клименко Л., Загороднюк О., Халахур Ю.,	2020	«Економічний розвиток підприємства – це незворотні, керовані, цілеспрямовані, закономірні кількісно-якісні та сутнісні зміни економічної системи суб'єкта господарювання, а також оптимальних результатів чи станів ефективного функціонування господарської діяльності в довгостроковому періоді, які зумовлені впливом економічних суперечностей, потреб та інтересів на основі законів діалектики» [24, с. 123].
Голобородько А.	2022	«Економічний розвиток – процес зміни стану підприємства, який може мати як прогресивний, так і регресивний напрям з отриманням економічного ефекту або, відповідно, мати негативні наслідки для діяльності всієї системи функціонування» [9, с. 142].
Георгіаді Н.	2022	Економічний розвиток підприємства – це зміна «кількісних і якісних параметрів економічних процесів і явищ під впливом дії або бездіяльності суб'єктів економічної діяльності під час і внаслідок встановлення і досягнення власних, корпоративних і суспільних цілей» [25].
Ємельянов О.	2022	«Економічний розвиток підприємства є складовою його економічного зростання» [26].

Ретельний аналіз підході учених до трактування категорії «економічний розвиток підприємства» дозволяє згрупувати їх у 3 групи (рис. 1.1):

1) прогресивний підхід, відповідно до якого економічний розвиток підприємства розглядають науковці як безперервний процес кількісно-якісних змін і поліпшення параметрів його діяльності;

2) трансформаційний підхід, відповідно до якого економічний розвиток підприємства трактується науковцями як процес його якісної динамічної трансформації, тобто якісної зміни стану в просторі та часі;

3) адаптивний підхід, відповідно до якого економічний розвиток підприємства визначається науковцями як процес якісних змін його функціональних параметрів, що є реакцією на зміни зовнішнього середовища, а відтак такий процес характеризує адаптивну спроможність і гнучкість суб'єкта

господарювання.

Попри наявність різних підходів, усе ж думки дослідників збігаються у тому, що по-перше, розвиток є процесом, по-друге, результатом такого процесу є набуття нових кількісних і якісних характеристик, серед яких поліпшення показників ефективності функціонування, приріст потенціалу підприємства, що дозволяють йому пристосовуватися до динамічних змін зовнішнього середовища, зберігаючи при цьому свою життєдіяльність [19, с. 543].

Економічний розвиток комунального підприємства, будучи складним процесом, охоплює широкий спектр аспектів – від прибутковості до соціальної відповідальності. Детальніше розглянемо ключові аспекти цієї категорії на рисунку 1.1.



Рисунок 1.1. Ключові аспекти багатоаспектної категорії «економічний розвиток комунального підприємства» (на основі [2, с. 78; 10, с. 71])

Базуючись на розгляді й контекстному аналізі категорії «економічний розвиток підприємства», узагальнюючи підходи науковців, визначимо *економічний розвиток комунального підприємства* як багатоаспектний процес постійних розгорнутих у часі позитивних, незворотних, якісних та кількісних змін параметрів і стану такого суб'єкта господарювання, що у результаті прийняття виважених управлінських рішень спричиняють підвищення ефективності його функціонування, досягнення цілей, нарощення потенціалу, формування конкурентних переваг тощо.

Так, з наведеного визначення можна визначити ознаки економічного розвитку комунального підприємства, які можна деталізувати та згрупувати на кількісні, якісні та структурні (табл. 1.3).

Таблиця 1.3. – Ознаки економічного розвитку комунального підприємства  
(на основі [6, с. 122; 20])

Кількісні ознаки	Якісні ознаки	Структурні ознаки
Розширення масштабів діяльності	Підвищення рівня задоволеності споживачів	Зміна структури капіталу
Збільшення кількості споживачів	Удосконалення технологічних процесів	Диверсифікація діяльності
Ріст обсягів товарообороту	Впровадження нових методів управління	Взаємодія з органами місцевого самоврядування
Зростання частки ринку	Оптимізація організаційної структури	Розширення співпраці з іншими підприємствами
Зростання фінансово-економічних результатів	Застосування інноваційних технологій в управлінні	Підтримка місцевої громади
Нарощення фізичного обсягу активів	Розширення асортименту товарів	Оптимізація виробничої структури
Створення нових робочих місць	Професіоналізм персоналу	Зміни у структурі власності (збільшення чи зменшення частки державної, комунальної або ж приватної власності)
Підвищення рентабельності діяльності	Підвищення продуктивності праці	
Ріст власного капіталу	Модернізація матеріально-технічної бази	Освоєння нових ринків

Вважаємо, наведені у таблиці ознаки економічного розвитку комунального підприємства можна укрупнити, виокремивши три з них, які синтезують у собі усі кількісні, якісні та структурні аспекти даного явища:

- 1) ефективність діяльності комунального підприємства, тобто його

спроможність ефективно, оптимально, раціонально й економно використовувати різноманітні ресурси, нарощуючи їх віддачу, забезпечуючи приріст прибутковості, отримання додаткових соціально-економічних вигід і ріст вартості бізнесу;

2) конкурентоспроможність комунального підприємства, тобто його здатність формувати й утримувати конкурентні переваги, вміло управляти ними, досягаючи максимальних результатів, утримувати стійкі ринкові позиції та їх розширюючи;

3) капіталізація комунального підприємства, тобто його спроможність нарощувати власний капітал і тим самим розширювати та модернізувати свою діяльність.

Отже, забезпечення економічного розвитку комунального підприємства є об'єктивною необхідністю і умовою нарощення не лише його економічної спроможності, а й територіальної громади.

## **1.2. Нормативно-правове забезпечення функціонування і економічного розвитку аптечних закладів комунальної сфери**

Функціонування аптечних закладів комунальної сфери тісно пов'язане із нормативно-правовим забезпеченням, що визначає порядок і механізм їх діяльності, права й обов'язки, а також взаємодію із іншими суб'єктами фармацевтичного ринку.

Загалом аптечні заклади комунальної власності з юридичної точки зору є юридичними особами публічного права, що є комунальною власністю територіальних громад. А тому, очевидно, що їх діяльність регулюється чинними загальними нормами цивільного права, а також і спеціальними нормами фармацевтичного законодавства.

Розглядаючи особливості правового статусу аптечних закладів комунальної сфери, необхідно зважати на такі їх ключові моменти у роботі:

- соціальну спрямованість діяльності, адже функціональне призначення таких закладів полягає у забезпеченні населення доступними лікарськими засобами та особливо це стосується віддалених населених пунктів;

- обмеженість господарської діяльності, що продиктована тим фактом, що діяльність аптечних закладів комунальної сфери обмежується реалізацією лікарських засобів, а не цілями отримання прибутку;

- підпорядкованість органам місцевого самоврядування, що передбачає той факт, що аптечні заклади комунальної власності підлягають контролю і управлінню з боку відповідних органів місцевого самоврядування.

Управління у сфері реалізації лікарських засобів у межах своїх компетенцій здійснюють ті ж органи, що і здійснюють управління у сферах створення, виробництва та контролю якості лікарських засобів, а саме:

- Міністерство охорони здоров'я України;

- Державна служба України з лікарських засобів та контролю за наркотиками;

- ДП «Державний експертний центр Міністерства охорони здоров'я України»;

- ДП «Український науковий фармакопейний центр якості лікарських засобів» тощо.

Правова основа для роздрібної реалізації лікарських засобів, у тому числі й через аптечні заклади комунальної власності, формується із законодавчих і підзаконних актів України. Зокрема, нормативно-правове регулювання та правовідносини у сфері роздрібної торгівлі лікарськими засобами регулюються низкою таких нормативно-правових актів:

- Конституцією України [49], якою закріплено та гарантовано право на охорону здоров'я і доступ до лікарських засобів;

- Законом України «Основи законодавства України про охорону здоров'я» (№2801-ХІІ від 19 листопада 1992 р.) [50], що диктують загальні засади організації і надання фармацевтичної допомоги й забезпечення громадян лікарськими засобами;

– Законом України «Про лікарські засоби» (№2469-IX від 28 липня 2022 р.) [51], що безпосередньо регулює і визначає механізм обігу лікарських засобів в Україні, диктує вимоги щодо їх виробництва, зберігання, транспортування і реалізації, а також визначає засади ліцензування фармацевтичної діяльності;

– Законом України «Про соціальні послуги» (№2671-VIII від 17 січня 2019 р.) [52];

– Законом України «Про захист прав споживачів» (№1023-XII від 12 травня 1991 р.) [53], що зобов'язує торгівлю лікарськими засобами належної якості, а також надання інформації про них;

– Законом України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» (№2168-VIII від 19 жовтня 2017 р.) [54];

– Постановою Кабінету Міністрів України «Про затвердження Ліцензійних умов провадження господарської діяльності з виробництва лікарських засобів, оптової та роздрібною торгівлі лікарськими засобами, імпорту лікарських засобів (крім активних фармацевтичних інгредієнтів)» (№929 від 30 листопада 2016 р.), що визначає порядок процедури та отримання та анулювання ліцензій на фармацевтичну діяльність [55];

– Постановою Кабінету Міністрів України «Деякі питання реімбурсації лікарських засобів за програмою державних гарантій медичного обслуговування населення» (№854 від 28 липня 2021 р.) [56];

– Постановою Кабінету Міністрів України «Про державне регулювання цін на лікарські засоби» (№862 від 9 листопада 2016 р.) [57];

– Постановою Кабінету Міністрів України «Деякі питання державного регулювання цін на лікарські засоби і вироби медичного призначення» (№333 від 25 березня 2019 р.) [58];

– Постановою Кабінету Міністрів України «Про референтне ціноутворення на деякі лікарські засоби, що закуповуються за бюджетні кошти» (№426 від 03 квітня 2019 р.) [59] тощо.

Основні положення вказаних вище нормативно-правових актів спрямовані на забезпечення доступності населення до безпечних, якісних та ефективних

ліків, а також надання громадянам об'єктивної і зрозумілої інформації про їх лікувальні властивості.

Законодавством України чітко закріплено, що торгівля лікарськими засобами може здійснюється виключно через аптечні заклади, що є закладами охорони здоров'я, і аж ніяк не може здійснюватися дистанційно та за посередництвом електронної торгівлі, чи поштою, чи через будь-які заклади, крім аптечних, чи поза ними.

До того ж зауважимо, що на території України роздрібна торгівля лікарськими засобами, так як і оптова торгівля здійснюється підприємствами (юридичними особами) та фізичними особами (підприємцями) на підставі ліцензії на провадження відповідного виду діяльності. Ліцензія, безумовно, видається у встановленому законодавством порядку за умов виконання й відповідності визначеним кадровим, організаційним та інших спеціальним вимогам. Конкретизуємо, що підставою для видачі ліцензії є:

- наявність відповідної матеріально-технічної бази;
- забезпеченість кваліфікованим персоналом

Комунальні так само як і приватні суб'єкти господарювання, які здійснюють діяльність з роздрібною торгівлі лікарськими засобами, дотримуючись вимог чинних нормативно-правових актів [55; 60; 61], зобов'язані:

- забезпечити виокремлення виробничих і службово-побутових приміщень аптек, що необхідні за складом і площею;
- сформувати належну матеріально-технічну базу, яка б відповідала вимогам нормативних документів щодо торгівлі лікарськими засобами, а також належного їх зберігання і дотримання контролю якості;
- вживати заходів для забезпечення якості лікарських засобів, здійснюючи свою господарської діяльності з роздрібною торгівлі лікарськими засобами;
- реалізовувати у своїх торговельних приміщеннях (аптечних закладах) готові лікарські засоби, що були закуплені виключно у суб'єктів господарювання, які мають відповідну ліцензію на виробництво лікарських

засобів, чи оптової торгівлі ними, чи їх імпорт (крім активних фармацевтичних інгредієнтів);

– реалізовувати лікарські засоби, що були виготовлені ними в умовах аптеки, за наявності відповідної ліцензії на виробництво лікарських засобів. Аптекам, які безпосередньо виготовляють лікарські засоби, обов'язково необхідно мати Фармакопею України;

– сформувати належний кадровий потенціал, який відповідає кадровим вимогам, що встановлені Ліцензійними умовами;

– забезпечувати належне зберігання лікарських засобів, дотримуючись визначених виробником як загальних так і специфічних умов зі зберігання лікарських засобів з урахуванням їх складу, фізико-хімічних властивостей, а також впливу навколишнього середовища;

– забезпечувати схоронність лікарських засобів,

– створити необхідні умови, відповідні державним будівельним нормам, правилам і стандартам, щодо забезпечення належної доступності до торговельних приміщень аптечних закладів осіб із інвалідністю та інших маломобільних груп населення;

– забезпечувати належний санітарний стан приміщень й устаткування аптечних закладів із дотриманням вимог санітарно-протиепідемічного режиму.

Оптова та роздрібна торгівля лікарськими засобами у аптечних закладах допускається:

1) за рецептами та без рецептів лікарів;

2) лише зареєстрованими в Україні лікарськими засобами, окрім передбачених ЗУ «Про лікарські засоби» випадків, коли наявний сертифікат якості, виданий безпосередньо виробником і формування, зберігання та наявність якого можливе в електронному вигляді;

3) виключно якісними лікарськими засобами, термін придатності яких не минув, і на які наявний сертифікат якості, що видається виробником та/або імпортером;

4) лікарськими засобами, виготовленими аптекою із дотриманням усіх умов виробництва.

На сьогодні, регуляторні ініціативи державних органів, сфокусовані довкола якості лікарських засобів, цін на них і реклами лікарських засобів.

Підводячи підсумки, зауважимо наявні проблеми нормативно-правового забезпечення аптечної діяльності комунальних закладів в Україні

- недостатня чіткість деяких нормативних положень, що ускладнює однозначність тлумачення їх норм і загалом діяльність аптечних закладів;

- застарілість окремих нормативних актів та потреба оновлення законодавства під сучасні реалії фармацевтичного ринку з урахуванням аспектів інтеграції України до європейського фармацевтичного простору;

- недостатність фінансування, що перешкоджає забезпеченню належного функціонування комунальних аптечних закладів і знижує їх конкурентоспроможність у порівнянні із приватними.

### **1.3. Методичні підходи до діагностики економічного розвитку аптечного закладу комунальної сфери**

Ефективне функціонування та розвиток будь-якого суб'єкта господарювання, не виключено і аптечного закладу комунальної сфери, потребують систематичної діагностики їх економічного стану та рівня розвитку.

Окрім того, реалії сьогодення – війна, трансформаційні процеси у економіці нашої держави – посилюють потребу в організації діагностики економічного розвитку будь-яких соціально-економічних систем різних рівнів, а також і посилюють вимоги до такого процесу.

У науковій літературі сьогодні досить активно піднімаються питання висвітлення теоретичних і методичних основ діагностики економічного розвитку підприємства. Відмічається достатня кількість та широта підходів до такої діагностики, що різняться і концептуально і пропонованою методикою [38–43].

Тому, існує потреба розробки універсального методичного підходу до діагностики економічного розвитку підприємства. Також в нашому дослідженні існує потреба розробки такого методичного підходу з акцентом на комунальні підприємства аптечної сфери.

На початках категорія «діагностика» вживалась виключно як медичний термін, однак далі діапазон її використання розширився. Так, на початку ХХ ст. в науковий обіг розширився категорією «технічна діагностика», що вживалась у сфері технічних досліджень, а наприкінці ХХ ст. – категорією «економічна діагностика», яка вживалась у сфері економічних досліджень [38, с. 18].

Діагностика у більшості в сучасних економічних дослідженнях трактується як процес дослідження стану об'єкта, що передбачає «встановлення відхилень від нормального перебігу процесів за допомогою існуючого методологічного інструментарію з метою виявлення проблем, вузьких місць, як нині існуючих, так й таких, що виникатимуть в майбутньому, а також їх усунення та визначення шляхів подолання у майбутньому засобом прийняття ефективних управлінських рішень» [39, с. 16; 40, с. 44; 41, с. 160].

Основою процесу діагностування є процедури аналізу [41, с. 161] та і сам аналіз розглядається його першим етапом. Наступним за аналізом, тобто другим етапом є оцінка, за якою слідує етап встановлення діагнозу, за яким четвертим і завершальним етапом слідує прогнозування.

Якщо ж визначати зміст діагностики діяльності соціально-економічної системи на рівні підприємства, то науковці зауважують, що вона «передбачає цільове оцінювання всіх сфер його діяльності, процесів функціонування та напрямків розвитку на основі системи показників з метою інформаційного забезпечення прийняття обґрунтованих управлінських рішень менеджментом підприємства, спрямованих на усунення проблемних ситуацій та його слабких сторін чи використання сформованих умов» [42, с. 412].

Як похідну від категорії «діагностика підприємства», категорію «діагностика економічного розвитку аптечного закладу комунальної сфери» визначимо як процес виявлення фактичного рівня економічного розвитку такого суб'єкта

господарювання, виявлення причинно-наслідкових зав'язків, сильних і слабких сторін, а також резервів його розвитку та перспектив.

Головною метою діагностики економічного розвитку аптечного закладу комунальної сфери є виявлення поточного стану та встановлення можливостей і потенціалу подальшого розвитку такого суб'єкта господарювання.

Серед ключових завдань діагностики економічного розвитку аптечного закладу комунальної сфери можна визначити:

- системне аналітичне дослідження та оцінювання поточного рівня економічного розвитку такого суб'єкта господарювання за різноманітними критеріями;

- ідентифікація ризиків, внутрішніх і зовнішніх факторів, які позитивно чи негативно впливають на діяльність аптечного закладу комунальної сфери і його рівень економічного розвитку;

- встановлення сильних і слабких сторін його розвитку, а також резервів і перспектив підвищення рівня економічного розвитку такого підприємства;

- прогнозування та розробка рекомендацій щодо підвищення рівня економічного розвитку підприємства тощо.

Модель діагностики економічного розвитку аптечного закладу комунальної сфери передбачає проходження певних етапів, відображених на рисунку 1.2.

Аналіз сучасної спеціалізованої літератури дозволяє виокремити певні напрями аналітичної та оцінювальної роботи в системі діагностики економічного розвитку підприємства, які можна адаптувати й застосувати до такої діагностики на рівні аптечного закладу комунальної сфери. Зокрема, вважаємо, серед таких напрямів аналізування і оцінювання економічного розвитку аптечного закладу комунальної сфери можна застосувати такі методичні підходи:

- 1) фінансовий аналіз;
- 2) аналізування і оцінювання конкурентоспроможності;
- 3) стратегічний аналіз;
- 4) аналізування і оцінювання схильності до банкрутства;
- 5) SWOT-аналіз;

- 6) аналізування і оцінювання фази «життєвого циклу»;
- 7) аналізування і оцінювання за рівнем реалізації потенціалу;
- 8) аналізування і оцінювання економічного розвитку аптечного закладу комунальної сфери за інтегральним показником.

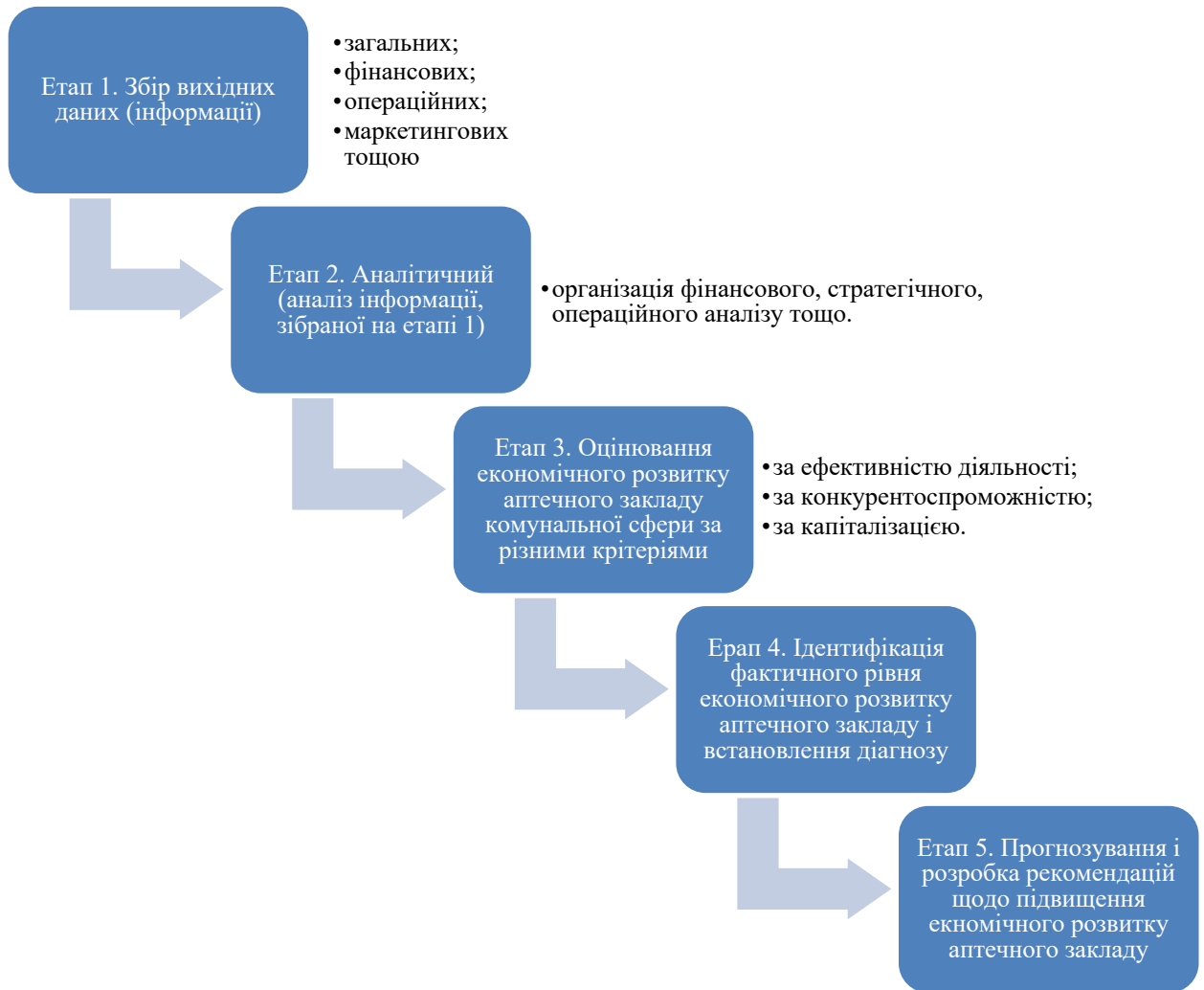


Рисунок 1.2. Модель діагностики економічного розвитку аптечного закладу комунальної сфери

Такі методичні підходи охарактеризовано у таблиці 1.4. Кожен із них дозволяє продіагностувати якісь певні аспекти економічного розвитку аптечного закладу комунальної сфери, а їх комплексне застосування дозволяє системно та в повній мірі врахувати усі аспекти складного процесу економічний розвиток

підприємства.

Таблиця 1.4. – Характеристика методичних підходів до діагностики аптечного закладу комунальної сфери (на основі [43, с. 24])

Методичні підходи	Об'єкт діагностики	Ключові елементи аналізу та оцінки
1. Діагностика економічного розвитку суб'єкта господарювання на основі фінансового аналізу	Фінансовий стан підприємства (майновий стан, рентабельність, ліквідність, фінансова стійкість, ділова активність).	Аналіз фінансової звітності; розрахунок фінансових коефіцієнтів; порівняльний аналіз; трендовий аналіз.
2. Діагностика економічного розвитку суб'єкта господарювання на основі стратегічного аналізу	Поточний стан і перспективи розвитку підприємства, його потенційні загрози і можливості.	Аналіз зовнішнього середовища; аналіз внутрішнього середовища; порівняльний аналіз; SWOT-аналіз; PEST-аналіз; портфельний аналіз.
3. Діагностика економічного розвитку суб'єкта господарювання на основі SWOT-аналізу	Внутрішнє і зовнішнє середовище підприємства.	Аналіз потенціалу із виявленням сильних і слабких сторін, можливостей і загроз.
4. Діагностика економічного розвитку суб'єкта господарювання на основі аналізу конкурентоспроможності	Позиції на ринку, конкурентні переваги підприємства.	Аналіз ринку; порівняльний аналіз; аналіз конкурентів; Benchmarking; аналіз зовнішнього середовища; аналіз внутрішнього середовища.
5. Діагностика економічного розвитку суб'єкта господарювання на основі аналізу схильності його до банкрутства	Фінансова самостійність підприємства, платоспроможність, ризики підприємства.	Аналіз фінансової звітності; моделі прогнозування банкрутства; експертна оцінка; розрахунок фінансових коефіцієнтів самостійності.
6. Діагностика економічного розвитку підприємства за фазою його життєвого циклу	Поточна стадія розвитку підприємства – фаза його життєвого циклу	Аналіз фінансової звітності; операційний аналіз; стратегічний аналіз; маркетинговий аналіз.
7. Діагностика економічного розвитку підприємства на основі аналізу його потенціалу	Ресурси та резерви (можливості) підприємства.	SWOT-аналіз; маркетинговий аналіз; фінансовий аналіз; порівняльний аналіз;
8. Діагностика економічного розвитку підприємства на основі аналізу ефективності діяльності	Ресурси підприємства, досяжність цілей.	Аналіз фінансової звітності; бюджетування; benchmarking; Balanced Scorecard; аналіз фінансових коефіцієнтів.
9. Діагностика економічного розвитку підприємства на основі аналізу капіталізації	Прибуток, власний капітал і ринкова вартість підприємства.	Аналіз фінансової звітності; порівняльний аналіз; оцінка ринкової вартості підприємства.

З нашої точки зору та відповідно до виділених у п. 1.1 ключових ознак економічного розвитку підприємства, вважаємо, доцільно проводити діагностику економічного розвитку аптечного закладу комунальної сфери на першому і другому її етапах за такими напрямками:

- 1) аналіз і оцінка економічної ефективності підприємства;
- 2) аналіз і оцінка конкурентоспроможності підприємства;
- 3) аналіз і оцінка капіталізації підприємства.

Такий підхід є виправданим з позицій максимального охоплення ним аспектів економічного розвитку аптечного закладу комунальної сфери. При цьому він характеризується зрозумілістю використання, не дублює показники інших методичних підходів та є оптимальним.

Отже, діагностика економічного розвитку аптечного закладу комунальної сфери є водночас і передумовою і реальним інструментом управління таким підприємством на шляху його стійкого й динамічного економічного розвитку. Результати діагностики економічного розвитку аптечного закладу комунальної сфери дозволяють зрозуміти, як оптимізувати й раціоналізувати діяльність таких підприємств з максимальною користю для громади.

## РОЗДІЛ 2

### ДІАГНОСТИКА ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ДВТП «ВОЛИНЬФАРМПОСТАЧ»

#### **2.1. Аналіз стану та тенденцій розвитку аптечних закладів комунальної сфери в Україні**

Україна з перших днів воєнного вторгнення росії героїчно протистоїть. Заради цього працюють наші ЗСУ та критично важливі галузі, якою і є фармацевтична, у тому числі й аптечна. Потреба у ліках стала життєво важливою тут і зараз. Ліки так само як і продукти та електроніка – є критичними товарами та їх вчасні й достатні поставки визначають рівень життя і добробут населення.

Зауважимо, що у мирний час роздрібна торгівля, включно із аптечною торгівлею, була однією із найбільших складових української економіки. Загалом роздрібна торгівля генерувала близько 8% всього ВВП України.

У воєнний час ритейл також є однією з ключових галузей, що забезпечує і цивільних, і військових продуктами харчування, засобами зв'язку, ліками й іншими життєво необхідними товарами.

До повномасштабного воєнного вторгнення росії упродовж 2018–2021 років в Україні загальна кількість аптечних закладів й чисельність учасників ринку роздрібної торгівлі лікарськими засобами була відносно сталою і складала близько 20,5 тисяч торгових точок (рис. 2.1). Хоча слід відмітити певне зменшення чисельності аптечних торгових точок, що спостерігалось у 2020 році в період загальнонаціонального локдауну, коли відбулось закриття деяких аптек.

Війна, безумовно, значно вплинула на аптечну інфраструктуру, коли знову зменшилася кількість аптечних підприємств. У 2022 році на початку війни великої кількості атак зі сторони окупантів зазнала й інфраструктура України у сфері охорони здоров'я, у тому числі й інфраструктура виробників і дистриб'юторів фармацевтичної продукції, серед яких і аптечні заклади.

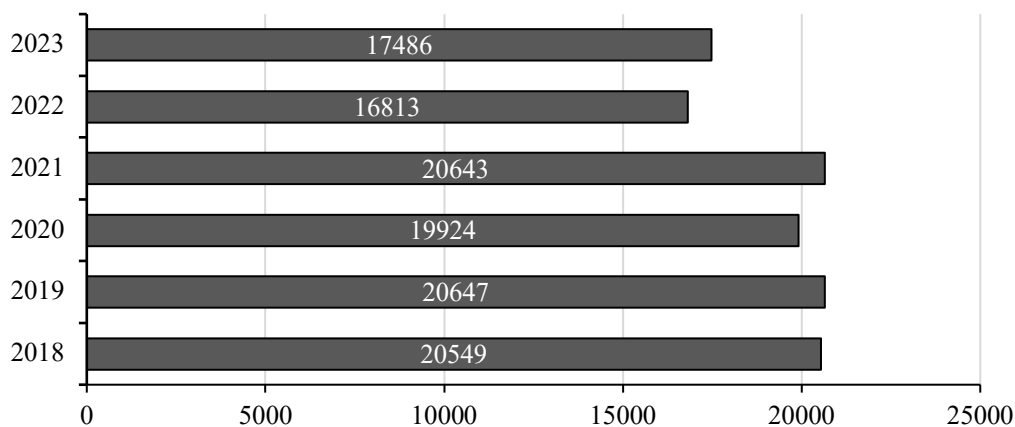


Рисунок 2.1. Динаміка кількості торгових точок станом на кінець 2018–2023 рр. (одиниць) [62–65]

Станом на березень 2022 року функціонувало лише 16471 аптечних підприємств. Частина аптечних закладів були зруйновані, інша частина, що розташовані у зоні бойових дій, – закриті, ще інша частина – перебувала на території тимчасової окупації.

На кінець 2022 року, незважаючи на жорстокі реалії, вистояли та функціонували уже 16813 аптечних торгових точок. На кінець 2023 року дещо ситуація поліпшилась і вже провадили свою діяльність 17486 аптечних торгових точок. Відмітимо, що на початку війни аптечна сфера, зокрема, й у цілому система охорони здоров'я, одними з перших продемонстрували високу стійкість та попри усі виклики швидко відновили діяльність, адаптувавшись до нових реалій і цілком забезпечували споживачів ліками.

У структурі аптечного ритейлу за типом аптечного підприємства основну частку становлять аптеки, на які припадало дещо більше 80% у 2018 році та понад 85% у 2023 році (рис. 2.2).

Найбільша кількість аптечних закладів сконцентрована у містах України (рис. 2.3).

Іншим трендом аптечного сегменту є збільшення частки аптечних закладів, що належать юридичним особам, й одночасне зменшення частки аптечних закладів, що належать ФОП (для порівняння: у 2018 р. – 30,0%, 2021 р. – 21,9%, а у 2023 році – 19,2% (рис. 2.4).

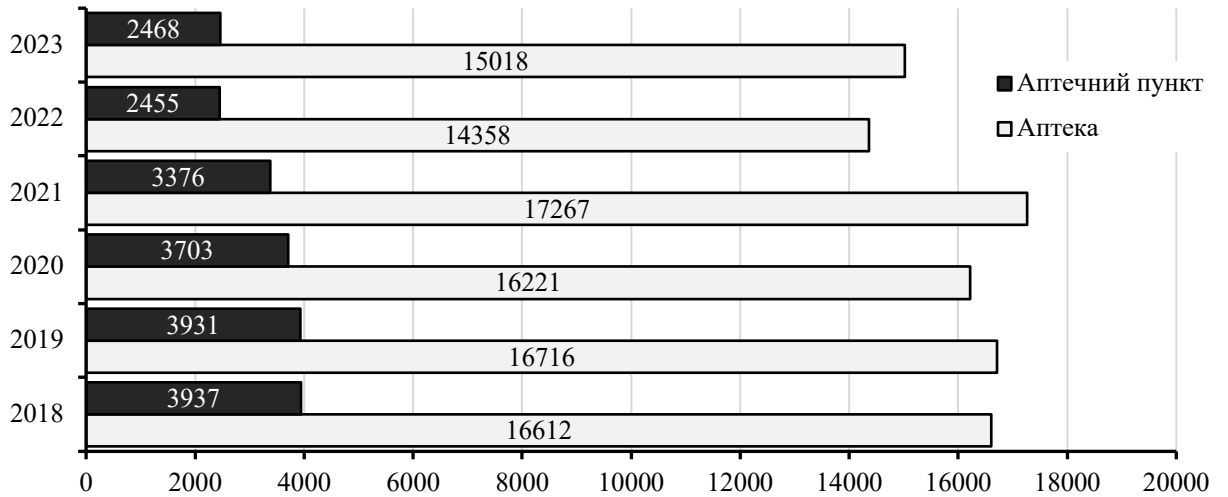


Рисунок 2.2. Динаміка кількості торгових точок у розрізі типу аптечного підприємства за період 2019–2023 р. [62–66]

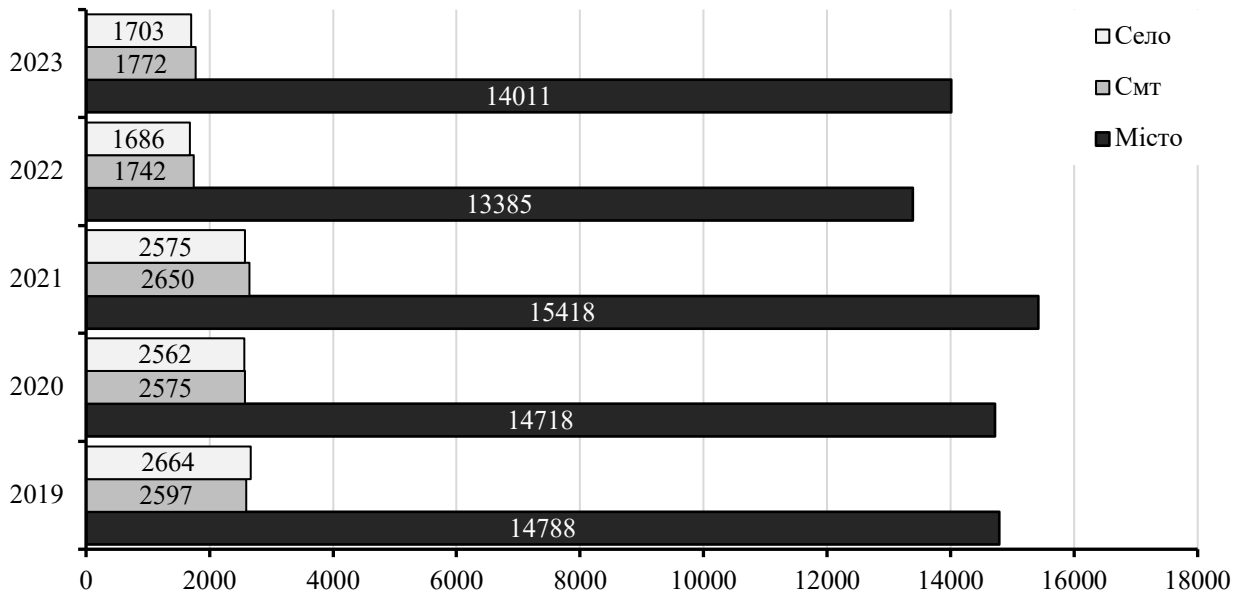


Рисунок 2.3. Динаміка кількості аптечних закладів у розрізі типів населених пунктів за даними на кінець 2019–2023 рр. (одиниць) [62–66]

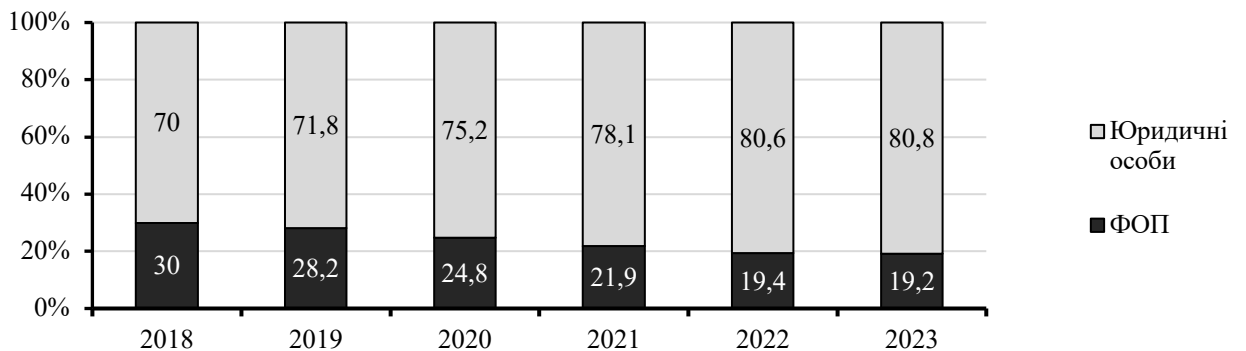


Рисунок 2.4. Структура аптечних торгових точок у розрізі форм власності станом на кінець 2018–2023 рр., % [62–66]

Ще інший прослідковувався тренд в інфраструктурі аптечного ринку – скорочення чисельності комунальних аптечних закладів (рис. 2.5 і 2.6). Так, на кінець 2019 року в Україні налічувалось 2569 аптечних підприємств комунальної форми власності, що становило 12,5% від їх загальної чисельності, на кінець 2021 року їх налічувалось 2044, що становило 9,9%, а на кінець 2023 року їх налічувалось 1591, що становило менше 9,1%.

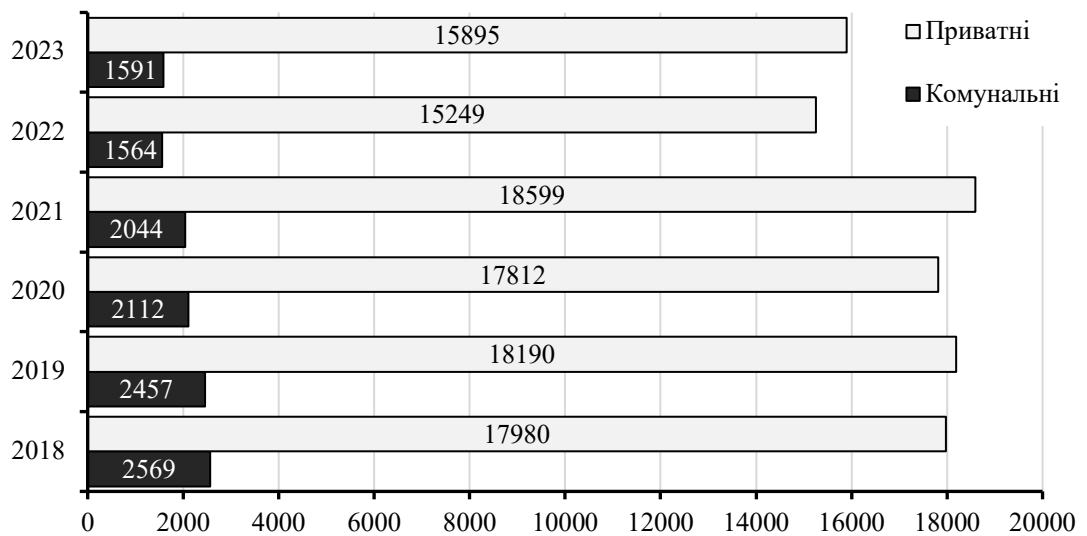


Рисунок 2.5. Динаміка чисельності аптечних закладів у розрізі комунальних та приватних підприємств станом на кінець 2018–2023 рр., % [62–66]

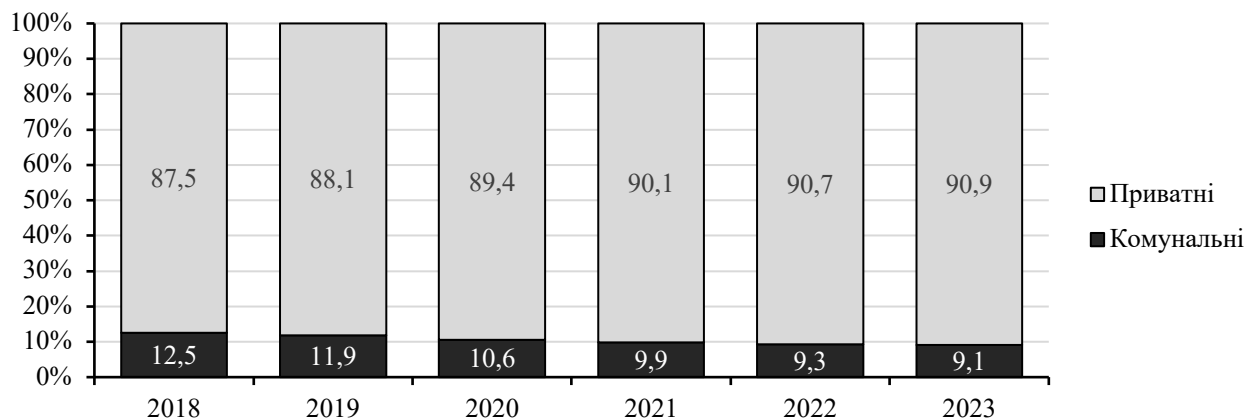


Рисунок 2.6. Структура аптечних закладів у розрізі комунальних та приватних підприємств станом на кінець 2018–2023 рр., % [62–66]

Середній виторг комунальних аптечних закладів майже у двічі менший, ніж приватних і різниця за роками збільшується.

Аналізуючи показник доступності аптечних закладів на кількість жителів, варто зазначити, що в Україні і на сьогодні його рівень вищий, а ніж у країнах Європи. Так станом на початок 2022 року щільність аптечних закладів в Україні становила 53 торгові точки на 100 тисяч жителів, а станом на середину-кінець 2022 року – орієнтовно 52 торгові точки. Для порівняння, згідно з офіційними даними оприлюдненими Організацією економічного співробітництва та розвитку і Європейської асоціації фармдистриб'юторів, цей показник у середньому в ЄС становить 31 аптеки на 100 тисяч жителів, якщо конкретніше, то у Румунії – 44, у Польщі – 39, у Словаччині – 37, у Німеччині – 24, в Угорщині – 23.

На сьогодні серед основних проблем, що перешкоджають економічному розвитку аптечних закладів комунальної сфери в Україні, варто виокремити:

- недостатність фінансування різних аспектів діяльності аптечних закладів, й зокрема, закупівлі лікарських засобів, оновлення матеріально-технічної бази, підвищення заробітної плати персоналу;

- зношеність матеріально-технічної бази, а це впливає як на якість сервісу так і на можливість забезпечення належних умов зберігання лікарських засобів;

- кадровий дефіцит, адже через низьку заробітну плату відбувається відтік персоналу або у інші сфери або ж у приватний аптечний сектор, а також відсутність належного матеріального стимулювання спричиняє і відсутність кваліфікованих фахівців;

- високий рівень конкуренції із приватними аптеками та вища конкурентоспроможність других, адже приватні аптеки пропонують значно ширший асортимент лікарських засобів, пропонують більші знижки й різноманітні програми лояльності, надають більш сучасні послуги, а це відповідно ускладнює роботу комунальних аптек.

## 2.2. Характеристика та аналіз основних економічних показників ДВТП «Волиньфармпостач»

Зосередимось на діагностиці економічного розвитку Державного виробничо-торгового підприємства «Волиньфармпостач» (ДВТП «Волиньфармпостач»), що свою діяльність сфокусувало за видом економічної діяльності – роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах.

У таблиці 2.1 наведено загальну характеристику даного фармацевтичного підприємства.

Таблиця 2.1. – Загальна характеристика ДВТП «Волиньфармпостач» [67]

1. Організаційно-правова форма господарювання	Комунальне підприємство
2. Форма власності	Державна власність
3. Засновник ДВТП «Волиньфармпостач»	Волинська обласна рада
3. Суб'єкт оперативного управління майном	Відділ з питань управління об'єктами спільної власності територіальних громад сіл, селищ, міст області та землями комунальної власності виконавчого апарату Волинської обласної ради
4. Вид економічної діяльності	Роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах.
5. Ліцензія на провадження діяльності	№АГ 583811 від 18.02.2011 р. – безстрокова
6. Код ЄДРПОУ	01975330
7. Національна приналежність капіталу	Національне підприємство
8. Юридична / фактична адреси	Волинська обл., м. Луцьк, вул. Львівська, буд. 89А, 43018.
9. Офіційний сайт	<a href="http://www.vfp.com.ua">http://www.vfp.com.ua</a>

У 2019 році у складі мережі ДВТП «Волиньфармпостач» налічувалось 82 аптечні заклади, з яких 45 – аптечні пункти, 36 – аптеки та 1 – аптечний склад (рис. 2.7). Загальна площа усіх структурних підрозділів у 2019 році становила 6581,23 м<sup>2</sup>, зокрема:

– загальна площа 29 структурних підрозділів, що перебувають у обласній комунальній власності (на балансі підприємства), – 4983,29 м<sup>2</sup> (у тому числі Аптечний склад площею 1631,7 м<sup>2</sup>);

– загальна площа 53 орендованих закладів – 1597,94 м<sup>2</sup>.

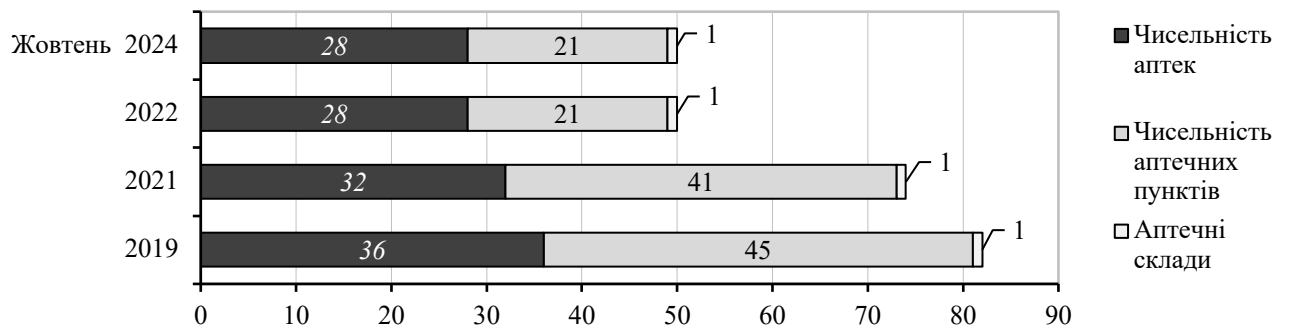


Рисунок 2.7. Динаміка чисельності структурних підрозділів ДВТП «Волиньфармпостач» у 2019–2023 роках

Проте впродовж останніх років намітилась стабільна тенденція зменшення загальної чисельності аптечних закладів ДВТП «Волиньфармпостач». Найбільше їх зменшення відбулось у 2022 році, коли ДВТП «Волиньфармпостач» було змушене відмовитись від орендованих аптечних закладів чи не змогло продовжити терміни оренди через високий рівень орендної плати. Так, у 2022 році мережа ДВТП «Волиньфармпостач» налічувало лише 50 аптечних закладів.

Станом на жовтень 2024 року кількість аптечних закладів мережі ДВТП «Волиньфармпостач» налічувала 50, із яких 27 власних аптечних закладів, тобто є обласною комунальною власністю, і 23 орендованих. Серед цих 50 структурних підрозділів виокремлюються (рис. 2.8):

- 28 аптек;
- 21 аптечний пункти;
- 1 – аптечний склад.

Загальна їх площа 8500,94 м<sup>2</sup>.

Детально характеризуючи аптечні заклади мережі ДВТП «Волиньфармпостач», варто зауважити, що серед них є такі:

- 10 аптечних закладів надають послуги лікувально-профілактичним закладам Волинської області, пов'язані із забезпеченням наркотичними (психотропними) лікарськими засобами, а також і прекурсорами, на що досліджуване комунальне підприємство має ліцензію;

- 15 аптечних закладів є ветеранськими та закладами соціального напрямку;
- 4 аптечні заклади паралельно надають послуги з виготовлення лікарських засобів в умовах аптеки за індивідуальним прописом лікаря;
- 1 аптечний заклад здійснює виробництво ліків в асептичних умовах;
- 17 аптечних закладів розташовані у сільській місцевості.

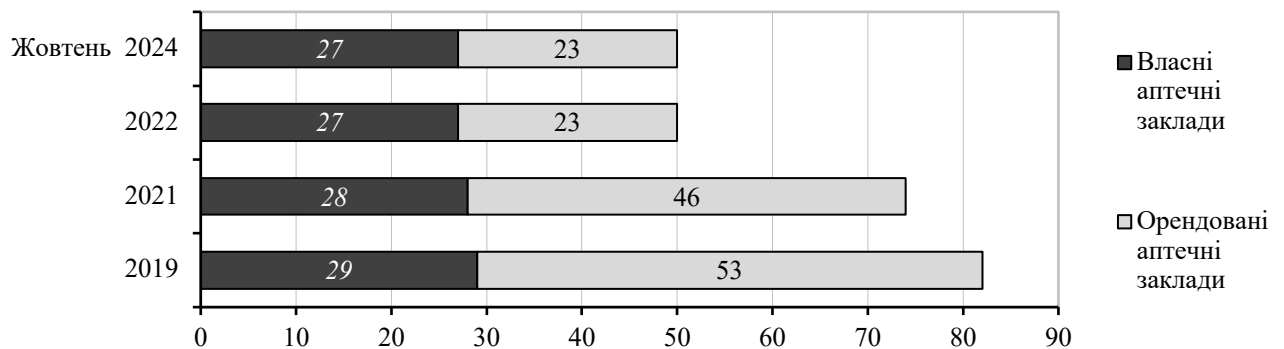


Рисунок 2.8. Забезпеченість ДВТП «Волиньфармпостач» структурними підрозділами за правом власності у 2019–2023 роках

Основні економічні показники, що характеризують потужність аптечної мережі ДВТП «Волиньфармпостач» згруповано у таблиці 2.2.

Як демонструють основні економічні показники діяльності ДВТП «Волиньфармпостач», здебільшого підприємству були властиві негативні тенденції в роботі, зокрема такі:

- неприбуткова та збиткова діяльність у 2021–2023 роках;
- скорочення вартості майна з 2022–2023 роках;
- скорочення масштабів діяльності та обсягів реалізації продукції з року в рік;
- нестабільність персоналу, підвищення його плинності;
- зменшення власного капіталу тощо.

Отже, в цілому спостерігається нестабільна й недостатньо ефективна господарську діяльність ДВТП «Волиньфармпостач».

Таблиця 2.2. – Основні економічні показники діяльності  
ДВТП «Волиньфармпостач» у 2019–2023 роках

Показники	Роки					Відхилення							
	2019	2020	2021	2022	2023	2020 р./ 2019 р.		2021 р./ 2020 р.		2022 р./ 2021 р.		2023 р./ 2022 р.	
						+/-	%	+/-	%	+/-	%	+/-	%
1. Активи, тис. грн.	35802	33628	39715	14120	33183	-2174	-6,07	6087	18,10	-25595	-64,45	19063	135,01
2. Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	251618	247489	230057	142857	69774	-4129	-1,64	-17432	-7,04	-87200	-37,90	-73083	-51,16
3. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	208515	205695	191724	118524	56923	-2820	-1,35	-13971	-6,79	-73200	-38,18	-61601	-51,97
4. Валовий прибуток, тис. грн.	43103	41794	38333	24333	12851	-1309	-3,04	-3461	-8,28	-14000	-36,52	-11482	-47,19
5. Прибуток до оподаткування, тис. грн.	2947	3247	-400	-9748	-9636	300	10,18	-3647	-112,32	-9348	2337,00	112	-1,15
6. Чистий прибуток, тис. грн.	2417	2654	-564	-9748	-9636	237	9,81	-3218	-121,25	-9184	1628,37	112	-1,15
7. Необоротні активи, тис. грн.	5740	5612	5414	5027	4691	-128	-2,23	-198	-3,53	-387	-7,15	-336	-6,68
8. Оборотні активи, тис. грн.	30062	28016	29928	9093	28492	-2046	-6,81	1912	6,82	-20835	-69,62	19399	213,34
9. Основні засоби, тис. грн.	5395	5271	5083	4699	4381	-124	-2,30	-188	-3,57	-384	-7,55	-318	-6,77
10. Частка необоротних активів, % від загального обсягу активів	16,03	16,69	13,63	35,60	14,14	0,66	-	-3,06	-	21,97	-	-21,47	-
11. Частка оборотних активів, % від загального обсягу активів	83,97	83,31	75,36	64,40	85,86	-0,66	-	-7,95	-	-10,96	-	21,47	-
12. Частка основних засобів, % від загального обсягу активів	15,07	15,67	12,80	33,28	13,20	0,61	-	-2,88	-	20,48	-	-20,08	-
13. Дебіторська заборгованість за товари, тис. грн.	390	391	750	250	191	1	0,26	359	91,82	-500	-66,67	-59	-23,60
14. Власний капітал, тис. грн.	9557	10824	8247	-1573	-11217	1267	13,26	-2577	-23,81	-9820	-119,07	-9644	613,10
15. Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги, тис. грн.	24158	21005	25585	14342	18790	-3153	-13,05	4580	21,80	-11243	-43,94	4448	31,01
16. Співвідношення кредиторської і дебіторської заборгованостей	62	54	34	57	98	-8	-13,27	-20	-36,50	23	68,17	41	71,48
17. Середньоспискова чисельність працюючих, осіб	330	306	282	215	200	-24	-7,27	-24	-7,84	-67	-23,76	-15	-6,98
18. Фонд оплати праці, тис. грн.	48074	47226	45490	35007	33861	-848	-1,76	-1736	-3,68	-10483	-23,0	-1146	-3,27
19. Рентабельність (+) / збитковість (-) продукції за валовим прибутком, %	20,67	20,32	19,99	20,53	22,58	-0,35	-	-0,32	-	0,54	-	2,05	-
20. Рентабельність (+) / збитковість (-) продукції за чистим прибутком, %	1,16	1,29	-0,29	-8,22	-16,93	0,13	-	-1,58	-	-7,93	-	-8,70	-
21. Рентабельність (+) / збитковість (-) підприємства за валовим прибутком, %	121,56	125,56	109,49	176,43	39,09	3,99	-	-16,07	-	66,94	-	-137,34	-
22. Рентабельність (+) / збитковість (-) підприємства за чистим прибутком, %	6,82	7,97	-1,61	-70,68	-29,31	1,16	-	-9,58	-	-69,07	-	41,37	-

## **2.3. Аналіз та оцінка економічного розвитку ДВТП «Волиньфармпостач» у 2020–2023 рр.**

### **2.3.1. Аналіз та оцінка за рівнем конкурентоспроможності.**

Перейдемо до аналізу й оцінки економічного розвитку ДВТП «Волиньфармпостач» за рівнем його конкурентоспроможності. Для цього дослідимо конкурентне середовище та конкурентів досліджуваного комунального підприємства.

Найбільш чисельно на фармацевтичному ринку у сегменті аптечної торгівлі у 2018 і 2019 роках було представлено ТОВ «Аптека-Магнолія», що керувало понад 800 торговими точками – аптечними закладами. ТОВ «Аптека-Магнолія» володіє такими брендами: АНЦ (колишнє найменування – Аптека низьких цін); Аптека Копійка; соціальний проект Аптека Благодія.

Війна не сильно змінила конкурентні позиції аптечних підприємств на відповідному ринку України, рівень впливу на початку війни залежав і нині залежить від географічного розташування аптечних закладів. Так, аптечні підприємства західних регіонів України меншою мірою постраждали, а ніж аптечні підприємства, розташовані на сході та півдні держави.

За підсумками 2021 року і початку 2024 року до ТОП-10 аптечних мереж за кількістю торгових точок увійшли такі аптечні мережі (табл. 2.3): група компаній «Подорожник» (ТОВ «Соломія-Сервіс»), ПФ «Гамма-55», ТОВ «Аптека-Магнолія», ТОВ «Сіріус-95», ТОВ «Фармастор», ТОВ «Мед-Сервіс груп», ТОВ «Фармацевтична компанія «Здорова родина», ТОВ «3і», Мережа аптек D.S., ПРАТ «АМ Фармація». Перша шестірка названих підприємств фактично за 2018–2024 роки подвоїла чисельність своїх аптечних закладів. Також звернемо увагу, що усі ці десять аптечних підприємств є приватними.

Завжди була і нині спостерігається жорстка конкуренція аптечного ринку й, зокрема між лідерами такого ринку щодо його консолідації. Невеликим аптечним підприємствам складно конкурувати з лідерами ринку.

Таблиця 2.3. – ТОП-10 аптечних мереж України за кількістю торгових точок (ТТ) у 2018–2024 роках [65; 66]

Місце	2018 р.	IV квартал 2019 р.	2021 р.	Початок 2024 р.
1	ТОВ «Аптека-Магнолія» (м. Запоріжжя)	ТОВ «Аптека-Магнолія» (м. Запоріжжя) – 829 ТТ	Подорожник (м. Львів) – 1286 ТТ	Подорожник (м. Львів) – 1744 ТТ
2	ТОВ «Сіріус-95» (м. Київ)	Гамма-55 (м. Харків) – 666 ТТ	Гамма-55 (м. Харків) – 1185 ТТ	Гамма-55 (м. Харків) – 1532 ТТ
3	ПФ «Гамма-55» (м. Харків)	Сіріус-95 (м. Київ) – 720 ТТ	Аптека-Магнолія (м. Запоріжжя) – 1055 ТТ	Аптека-Магнолія (м. Запоріжжя) – 1143 ТТ
4	ТОВ «Фармастор» (м. Київ)	Подорожник (м. Львів) – 564 ТТ	Сіріус-95 (м. Київ) – 988 ТТ	Сіріус-95 (м. Київ) – 1002 ТТ
5	Група компаній Подорожник (м. Львів)	Фармастор (м. Київ) – 429 ТТ	Фармастор (м. Київ) – 531 ТТ	Фармастор (м. Київ) – 736 ТТ
6	ТОВ «Мед-Сервіс груп» (м. Дніпро)	Мед-Сервіс груп (м. Дніпро) – 320 ТТ	Мед-Сервіс груп (м. Дніпро) – 454 ТТ	Мед-Сервіс груп (м. Дніпро) – 566 ТТ
7	ПРАТ «АМ Фармація» (м. Одеса)	Фармація (м. Одеса) – 95 ТТ	Здорова родина (м. Івано-Франківськ) – 385 ТТ	Здорова родина (м. Івано-Франківськ) – 565 ТТ
8	ТОВ «Зі» (м. Львів)	Зі (м. Львів) – 133 ТТ	Фармація (м. Одеса) – 372 ТТ	Мережа аптек «Зі» (Львівська обл.) – 419 ТТ
9	ТОВ «Фармацевтична компанія «Здорова родина» (м. Івано-Франківськ)	Здорова родина (м. Івано-Франківськ)	Д.С. (м. Львів) – 364 ТТ	Д.С. (м. Львів) – 394 ТТ
10	Фарм-Холдинг (Херсонська обл.)	Д.С. (м. Львів)	Мережа аптек «Зі» (Львівська обл.) – 299 ТТ	Фармація (м. Одеса) – 362 ТТ

У таблиці 2.4 наведено ТОП-10 аптечних мереж України за обсягами товарообігу. Лідерські позиції за цим показником упродовж останніх років стабільно утримує ТОВ «Аптека-Магнолія».

На початок 2024 року «майже 60% ринку роздрібних продажів ліків контролюють п'ять аптечних мереж: АНЦ, Подорожник, 9-1-1, Бажаємо здоров'я й Аптека Доброго Дня. Вони володіють також 34% аптечних точок. Ще 10% ринку – за другою п'ятіркою найбільших мереж за товарообігом» [66].

За даними 2022 року до ТОП-10 найприбутковіших аптечних мереж України, увійшла аптечна мережа Волинської області ТЗОВ фірма «Волиньфарм» (табл. 2.5).

Аналіз аптечного ринку в межах Волинської області засвідчив, що на її території функціонує 8 аптечних мереж, які мають у своєму складі від 9 та більше аптечних закладів (табл. 2.6).

Таблиця 2.4. – ТОП-10 аптечних мереж України за обсягами товарообігу у грошовому еквіваленті  
у 2021–2024 роках [65; 66]

2021 р.				2022 р.				Частка у товаро- обігу, %	2024 р.				
Місце	Компанія	Флагманський бренд	Дохід, млн. грн.	Місце	Компанія	Флагманський бренд	Дохід, млн. грн.		Місце	Компанія	Флагманський бренд	Дохід, млн. грн.	Частка у товаро- обігу, %
1	ТОВ «Аптека-Магнолія» (м. Запоріжжя)	Аптека низьких цін (АНЦ)	16613	1	ТОВ «Аптека-Магнолія» (м. Запоріжжя)	Аптека низьких цін (АНЦ)	15060	14,1	1	ТОВ «Аптека-Магнолія» (м. Запоріжжя)	Аптека низьких цін (АНЦ)	20,4	16,3
2	ТОВ «Сіріус-95» (м. Київ)	Аптека бажаємо здоров'я	12335	2	Соломія-Сервіс (м. Львів)	Подорожник, БАМ	12677	11,8	2	ТОВ «Соломія-Сервіс», група Подорожник (м. Львів)	Подорожник, БАМ	18,4	15,5
3	ПФ «Гамма-55» (м. Харків)	Аптека 9-1-1	11846	3	ПФ «Гамма-55» (м. Харків)	Аптека 9-1-1, Аптека оптових цін	11207	10,5	3	ПФ «Гамма-55» (м. Харків)	Аптека 9-1-1, Аптека оптових цін	17,0	13,0
4	Соломія-Сервіс (м. Львів)	Подорожник, БАМ	9733	4	ТОВ «Сіріус-95» (м. Київ)	Аптека бажаємо здоров'я	10348	9,7	4	ТОВ «Сіріус-95» (м. Київ)	Аптека бажаємо здоров'я	14,2	10,6
5	Об'єднання аптечних мереж Аснова (м. Київ)	Аснова	5768	5	ТОВ «Фармастор» (м. Київ)	Аптека доброго дня	5997	5,6	5	ТОВ «Фармастор» (м. Київ)	Аптека доброго дня	7,4	5,5
6	ТОВ «Фармастор» (м. Київ)	Аптека доброго дня	5257	6	Об'єднання аптечних мереж Аснова (м. Київ)	Аснова	5264	4,9	6	ТОВ «Мед-Сервіс груп» (м. Дніпро)	Мед-Сервіс	4,3	3,1
7	ТОВ «Мед-Сервіс груп» (м. Дніпро)	Мед-Сервіс	3120	7	ТОВ «Мед-Сервіс груп» (м. Дніпро)	Мед-Сервіс	4333	4,0	7	Здорова родина (м. Івано-Франківськ)	Здорова родина, Йод	3,8	3,1
8	Мережа аптек D.S. (м. Львів)	D.S.	2413	8	Мережа аптек D.S. (м. Львів)	D.S.	2787	2,6	8	Мережа аптек D.S. (м. Львів)	D.S.	2,7	2,0
9	ПРАТ «АМ Фармація» (м. Одеса)	Farmacia	2332	9	Здорова родина (м. Івано-Франківськ)	Здорова родина	2699	2,5	9	ТОВ «Зі» (Львівська обл.)	«Аптека «Зі»	2,3	1,7
10	Здорова родина (м. Івано-Франківськ)	Здорова родина	1966	10	ТОВ «Зі» (Львівська обл.)	«Аптека «Зі»	1834	1,7	10	ПРАТ «АМ Фармація» (м. Одеса)	Farmacia	2,0	1,6

Таблиця 2.5. – ТОП-10 компаній у лікарському роздрібі  
за прибутком у 2022 році [68]

Місце	Аптечні підприємства	Дохід, млрд. грн	Чистий прибуток, млрд. грн
1	Волиньфарм	2,5	0,09
2	Конекс	2,5	0,06
3	Лідер-захід	1,2	0,06
4	Укр-медмаркет	0,5	0,06
5	Аптека24	0,5	0,05
6	Лекфарм	0,9	0,03
7	Фарматоп	0,8	0,03
8	Декада-2000	1,1	0,03
9	Хустфарм	1,1	0,03
10	Аптеки медичної академії	1,0	0,02

\* КВЕД 47.73 Роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах.

*Примітка.* В умовах воєнного стану подання статистичної звітності є добровільним, тому багато компаній вирішили не повідомляти ці дані державі. Зараз в Україні зареєстровано 1,47 млн юросіб, і лише приблизно 16,5 тис. компаній надали звіти за 2022 рік.

Таблиця 2.6. – Структура аптечного ринку у Волинській області  
станом на грудень 2023 року

Аптечні мережі	Кількість торгових точок, од.	% від загальної чисельності торговельних точок у Волинській області
Аптечна мережа ТЗОВ фірма «Волиньфарм» (м. Луцьк): аптеки «Волиньфарм»	143	27,93
Аптечна мережа ПП «Соломія-Сервіс» (м. Львів): аптеки «Подорожник», «БАМ»	76	14,84
Аптечна мережа ДВТП «Волиньфармпостач» (м. Луцьк)	38	7,42
ТЗОВ «Аптека «Зі» (Львівська обл.): «Аптека «Зі»	37	7,23
ПП «ФК «Здорова родина»: аптеки «Здорова родина», «Сальве», «Аспіринка», «Перша аптека»	35	6,84
ПФ «Гамма-55» (м. Харків): «Аптека 9-1-1», «Аптека оптових цін»	19	3,71
ТОВ «Аптека-Магнолія» (м. Запоріжжя)	16	3,12
Аптечна мережа ПФ Аптека «Вестфарм» (м. Нововолинськ): аптеки «Вестфарм»	15	2,93
ТОВ «Сіріус-95» (м. Київ): «Аптека бажаємо здоров'я»	9	1,76
ТЗОВ «Да Сігна Волинь»: мережа аптек «D.S.»	5	0,98
Аптечна мережа ДЦРА № 33 Любешівського району (Любешівський р-н, смт. Любешів)	4	0,78
<i>Разом</i>	<i>512</i>	<i>-</i>

Так, аптечний ринок Волинської області на сьогодні представлений аптечними закладами таких аптечних мереж: ПП «Соломія-Сервіс»; ТОВ «Зі»; ПП «ФК «Здорова родина»; ПФ «Гамма-55»; Аптечна мережа ПФ Аптека «Вестфарм» (м. Нововолинськ); ТЗОВ «Амарант-Фарм»; ТОВ «Сіріус-95»;

ТзОВ «Пролонгація»; ТзОВ «Да Сігна Волинь»; Аптечна мережа ТзОВ «Перфекс»; ПП «Перша Аптека»; Аптечна мережа ДЦРА № 33 Любешівського району (Любешівський р-н, смт. Любешів); інші (табл. 2.7). З них власні аптечні склади у Волинській області мають три аптечні мережі:

- ТзОВ фірма «Волиньфарм» (м. Луцьк);
- ДВТП «Волиньфармпостач» (м. Луцьк);
- ТзОВ «Амарант-Фарм» (до 27.08.2016 р. ТзОВ «Аптека-Жовтневе» ЛТД) (м. Нововолинськ, смт. Благодатне).

Серед основних і найближчих конкурентів ДВТП «Волиньфармпостач» варто виділити ТзОВ фірма «Волиньфарм», ТОВ «Соломія-Сервіс», ПФ «Гамма-55», ТОВ «Аптека-Магнолія», ТОВ «Фармацевтична компанія «Здорова родина», Мережа аптек D.S. тощо (табл. 2.6).

Таблиця 2.7. – Порівняльний аналіз ДВТП «Волиньфармпостач» із основними конкурентами

Назва підприємства	Показники				
	Частка товарообороту у Волинській області, %	Рівень цін на лікарські засоби	Якість послуг	Кількість торговельних точок у Волинській області	Бренди
ТзОВ «Волиньфарм» (м. Луцьк)	30	Середній, програми лояльності	Висока	143	Волиньфарм
ТОВ «Соломія-Сервіс», група компаній Подорожник (м. Львів)	18	Середній, програми лояльності	Висока	76	Подорожник, БАМ
ПФ «Гамма-55» (м. Харків)	7	Середній, програми лояльності	Висока	19	Аптека 9-1-1, Аптека оптових цін
ТОВ «Аптека-Магнолія» (м. Запоріжжя)	6	Високий	Середня	16	Аптека низьких цін (АНЦ)
ТОВ «Фармацевтична компанія «Здорова родина» (м. Івано-Франківськ)	12	Високий	Середня	35	Здорова родина, Йод
Мережа аптек D.S. (м. Львів)	4	Високий, програми лояльності	Висока	5	D.S.
ТОВ «Зі» (Львівська обл.)	10	Високий	Середня	37	«Аптека «Зі»
ДВТП «Волиньфармпостач» (м. Луцьк)	5	Середній	Низька	38	Волиньфармпостач

На основі критеріїв наведених у таблиці 2.8, проведемо інтегральну експертну оцінку рівня конкурентоспроможності внутрішнього середовища ДВТП «Волиньфармпостач» у порівнянні із його основними конкурентами.

Таблиця 2.8. – Оцінка конкурентоспроможності внутрішнього середовища ДВТП «Волиньфармпостач» і його основних конкурентів

Індикатори	Вага індикаторів	ДВТП «Волиньфармпостач»		ТЗОВ фірма «Волиньфарм»		ПП «Соломія-Сервіс»		ПФ «Гамма-55»		ТОВ «Фармацевтична компанія «Здорова родина»	
		бали	оцінка	бали	оцінка	бали	оцінка	бали	оцінка	бали	оцінка
Якість послуг	0,2	3	0,6	5	1	5	1	5	1	5	1
Імідж	0,1	2	0,2	5	0,5	5	0,5	5	0,5	4	0,4
Технологічні інновації	0,1	2	0,2	5	0,5	5	0,5	5	0,5	5	0,5
Матеріально-технічна база	0,1	2	0,2	4	0,4	4	0,4	5	0,5	4	0,4
Асортимент	0,2	3	0,6	5	1	5	1	5	1	4	0,8
Маркетинг	0,1	2	0,2	5	0,5	5	0,5	5	0,5	4	0,4
Фінанси	0,1	1	0,1	5	0,5	5	0,5	5	0,5	5	0,5
Персонал	0,1	3	0,3	5	0,5	5	0,5	5	0,5	4	0,4
Загальна оцінка	1	-	2,4	-	4,9	-	4,9	-	5	-	4,4

Як бачимо, ДВТП «Волиньфармпостач» є доволі слабким учасником на відповідному ринку, воно втрачає свої позиції і не спроможне конкурувати і витримувати конкуренцію зі сторони потужних конкурентів.

### 2.3.2. Аналіз та оцінка за показниками ефективності діяльності.

Зосередимось на аналізуванні й оцінці економічного розвитку ДВТП «Волиньфармпостач» за критерієм ефективності його діяльності та, зокрема, розглянемо показники ефективності використання таких його ресурсів, як основні засоби, оборотні активи, фінансові ресурси, персонал і матеріальні ресурси.

Розрахунки й аналіз основних показників ефективності використання ресурсів ДВТП «Волиньфармпостач» зведено в таблицях 2.9–2.13, а також наглядно відображено на рисунку 2.9.

Таблиця 2.9. – Аналіз ефективності використання основних засобів ДВТП «Волиньфармпостач»

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення							
						абсолютне, (+/-)				відносне, %			
						2020 р./ 2019 р.	2021 р./ 2020 р.	2022 р./ 2021 р.	2023 р./ 2022 р.	2020 р./ 2019 р.	2021 р./ 2020 р.	2022 р./ 2021 р.	2023 р./ 2022 р.
1. Первісна вартість основних засобів, тис. грн.	12243	12337	12520	12349	11915	94	183	-171	-434	0,77	1,48	-1,37	-3,51
2. Знос основних засобів, тис. грн.	6848	7066	7437	7650	7534	218	371	213	-116	3,18	5,25	2,86	-1,52
3. Залишкова вартість основних засобів, тис. грн.	5395	5271	5083	4699	4381	-124	-188	-384	-318	-2,30	-3,57	-7,55	-6,77
4. Введено основних засобів, тис. грн.	170	262	355	44	64	92	93	-311	20	54,12	35,50	-87,61	45,45
5. Виведено основних засобів, тис. грн.	96	168	172	215	498	72	4	43	283	75,00	2,38	25,00	131,63
6. Коефіцієнт введення основних засобів	0,014	0,021	0,028	0,004	0,005	0,007	0,007	-0,025	0,002	52,94	33,52	-87,43	50,75
7. Коефіцієнт виведення основних засобів	0,008	0,014	0,014	0,017	0,040	0,006	0,000	0,003	0,023	73,67	0,88	25,00	134,84
8. Коефіцієнт приросту основних засобів	0,006	0,008	0,015	-0,014	-0,036	0,002	0,007	-0,028	-0,02	26,06	91,84	-194,74	163,05
9. Коефіцієнт зносу основних засобів	0,56	0,57	0,59	0,62	0,63	0,01	0,02	0,03	0,01	2,40	3,71	4,29	2,07
10. Коефіцієнт придатності основних засобів	0,44	0,43	0,41	0,38	0,37	-0,01	-0,02	-0,03	-0,01	-3,04	-4,98	-6,27	-3,37
11. Фондовіддача, грн./грн.	46,64	46,95	45,26	30,40	15,93	0,31	-1,69	-14,86	-14,48	0,67	-3,61	-32,83	-47,61
12. Фондомісткість, грн./грн.	0,02	0,02	0,02	0,03	0,06	0,00	0,00	0,01	0,03	-0,67	3,74	48,87	90,89
13. Рентабельність (+) / збитковість (-) основних засобів (розрахована за валовим прибутком), %	798,94	783,69	740,45	497,51	283,06	-15,26	-43,24	-242,94	-214,44	-	-	-	-
14. Рентабельність (+) / збитковість (-) основних засобів (розрахована за чистим фінансовим результатом), %	44,80	49,77	-10,89	-199,30	-212,25	4,96	-60,66	-188,41	-12,94	-	-	-	-
15. Фондоозброєність, тис. грн./ працівника	16,35	17,23	18,02	21,86	21,91	0,88	0,80	3,83	0,05	5,36	4,64	21,25	0,23

Таблиця 2.10. – Аналіз ефективності використання оборотних активів ДВТП «Волиньфармпостач»

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення							
						абсолютне, (+/-)				відносне, %			
						2020 р./ 2019 р.	2021 р./ 2020 р.	2022 р./ 2021 р.	2023 р./ 2022 р.	2020 р./ 2019 р.	2021 р./ 2020 р.	2022 р./ 2021 р.	2023 р./ 2022 р.
1. Середньорічний залишок оборотних активів, тис. грн.	28358	29039	28972	19511	18793	681	-67	-9462	-718	2,40	-0,23	-32,66	-3,68
2. Коефіцієнт оборотності оборотних активів, обертів	8,88	8,52	7,94	7,32	3,71	-0,35	-0,58	-0,62	-3,61	-4,00	-6,83	-7,79	-49,29
3. Коефіцієнт завантаження оборотних активів, грн./грн.	0,11	0,12	0,13	0,14	0,27	0,00	0,01	0,01	0,13	4,16	7,33	8,45	97,21
4. Тривалість одного обороту оборотних активів, днів	41	42	45	49	97	2	3	4	48	4,16	7,33	8,45	97,21
5. Коефіцієнт оборотності товарів, обертів	9,57	9,47	8,40	19,25	17,68	-0,09	-1,07	10,85	-1,57	-0,99	-11,32	129,18	-8,17
6. Коефіцієнт завантаження товарів, грн./грн.	0,10	0,11	0,12	0,05	0,06	0,00	0,01	-0,07	0,00	1,00	12,77	-56,37	8,90
7. Тривалість одного обороту товарів, днів	37,63	38,01	42,86	18,70	20,36	0,38	4,85	-24,16	1,66	1,00	12,77	-56,37	8,90
8. Рентабельність (+) / збитковість (-) оборотних активів (розрахована за валовим прибутком), %	143,38	149,18	128,08	267,60	45,10	5,80	-21,09	139,52	-222,50	-	-	-	-
9. Рентабельність (+) / збитковість (-) оборотних активів (розрахована за чистим фінансовим результатом), %	8,04	9,47	-1,88	-107,20	-33,82	1,43	-11,36	-105,32	73,38	-	-	-	-

Таблиця 2.11. – Аналіз ефективності використання персоналу ДВТП «Волиньфармпостач»

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення							
						абсолютне, (+/-)				відносне, %			
						2020 р./ 2019 р.	2021 р./ 2020 р.	2022 р./ 2021 р.	2023 р./ 2022 р.	2020 р./ 2019 р.	2021 р./ 2020 р.	2022 р./ 2021 р.	2023 р./ 2022 р.
1. Середня чисельність персоналу, осіб	330	306	282	215	200	-24	-24	-67	-15	-7,27	-7,84	-23,76	-6,98
2. Коефіцієнт найму персоналу на роботу	0,04	0,03	0,06	0,03	0,18	-0,01	0,03	-0,03	0,15	-22,52	76,99	-47,42	453,89
3. Коефіцієнт звільнення персоналу	0,05	0,11	0,14	0,30	0,25	0,06	0,03	0,16	-0,05	117,54	29,80	111,27	-16,97
4. Рівень плинності персоналу, %	4,76	8,49	12,24	27,36	25,06	3,73	3,75	15,12	-2,30	78,30	44,22	123,47	-8,42
5. Продуктивність праці працюючого, тис. грн./особу	762	809	816	664	349	46	7	-151	-316	6,07	0,87	-18,55	-47,50
6. Фонд оплати праці працівників, тис. грн.	48074	52926	52490	40807	38561	4852	-436	-11683	-2246	10,09	-0,82	-22,26	-5,50
7. Середня заробітна плата працівника, грн./місяць	12140	12861	13443	13569	14109	721	582	126	540	5,94	4,52	0,94	3,98

Таблиця 2.12. – Аналіз ефективності використання фінансових ресурсів ДВТП «Волиньфармпостач»

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення							
						абсолютне, (+/-)				відносне, %			
						2020 р./ 2019 р.	2021 р./ 2020 р.	2022 р./ 2021 р.	2023 р./ 2022 р.	2020 р./ 2019 р.	2021 р./ 2020 р.	2022 р./ 2021 р.	2023 р./ 2022 р.
1. Обсяги власних фінансових ресурсів, тис. грн.	9557	10824	8247	-1573	-11217	1267	-2577	-9820	-9644	13,26	-23,81	-119,07	613,10
2. Обсяги позичкових фінансових ресурсів, тис. грн.	26245	22824	27095	15693	44400	-3421	4271	-11402	28707	-13,03	18,71	-42,08	182,93
3. Коефіцієнт фінансової незалежності підприємства	0,27	0,32	0,21	-0,11	-0,34	0,05	-0,11	-0,32	-0,23	20,58	-35,49	-153,65	203,44
4. Валовий прибуток, тис. грн.	43103	41794	38333	24333	12851	-1309	-3461	-14000	-11482	-3,04	-8,28	-36,52	-47,19
5. Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	2936	3236	-411	-9756	-9650	300	-3647	-9345	106	10,22	-112	2273	-1,09
6. Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	2947	3247	-400	-9748	-9636	300	-3647	-9348	112	10,18	-112	2337	-1,15
7. Чистий фінансовий результат прибутком, тис. грн.	2417	2654	-564	-9748	-9636	237	-3218	-9184	112	9,81	-121	1628	-1,15
8. Рентабельність (+) / збитковість (-) власного капіталу (розрахована за валовим прибутком), %	451,01	386,12	464,81	-1546,92	-114,57	-65	79	-2012	1432				
9. Рентабельність (+) / збитковість (-) власного капіталу (розрахована за чистим фінансовим результатом), %	25,29	24,52	-6,84	619,71	85,91	-1	-31	627	-534				

Таблиця 2.13. – Аналіз ефективності використання матеріальних ресурсів ДВТП «Волиньфармпостач»

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення							
						абсолютне, (+/-)				відносне, %			
						2020 р./ 2019 р.	2021 р./ 2020 р.	2022 р./ 2021 р.	2023 р./ 2022 р.	2020 р./ 2019 р.	2021 р./ 2020 р.	2022 р./ 2021 р.	2023 р./ 2022 р.
1. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	208515	205695	191724	118524	56923	-2820	-13971	-73200	-61601	-1,35	-6,79	-38,18	-51,97
2. Сума матеріальних витрат, тис. грн.	154680	156480	146470	106470	48290	1800	-10010	-40000	-58180	1,16	-6,40	-27,31	-54,64
3. Питома вага матеріальних витрат в собівартості продукції, %	78,72	79,27	78,16	76,09	66,40	0,55	-1,11	-2,06	-9,70	-	-	-	-
4. Матеріаломісткість реалізованої продукції, грн./грн.	0,61	0,63	0,64	0,75	0,69	0,02	0,00	0,11	-0,05	2,85	0,70	17,06	-7,14
5. Матеріаловіддача, грн./грн.	1,63	1,58	1,57	1,34	1,44	-0,05	-0,01	-0,23	0,10	-2,77	-0,69	-14,57	7,69

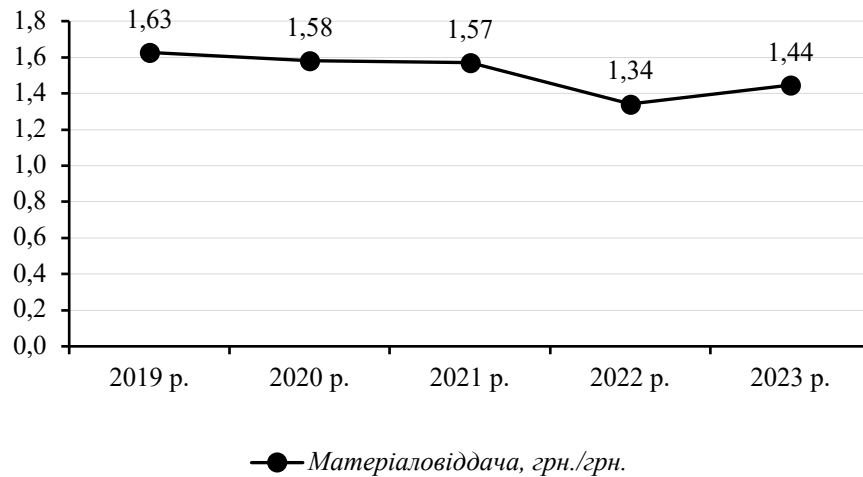
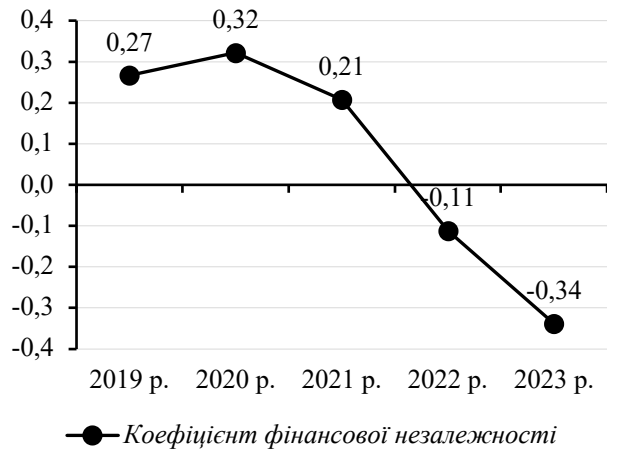
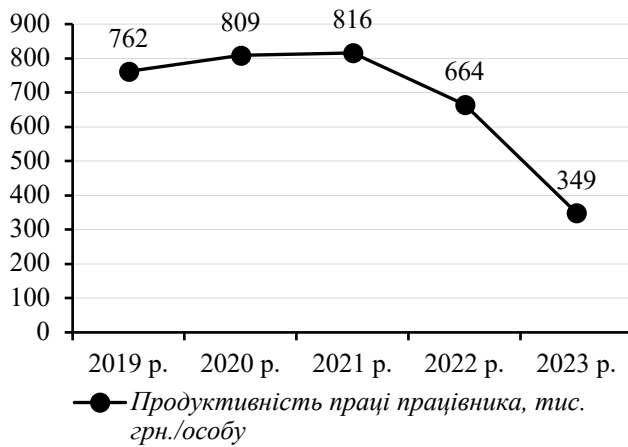
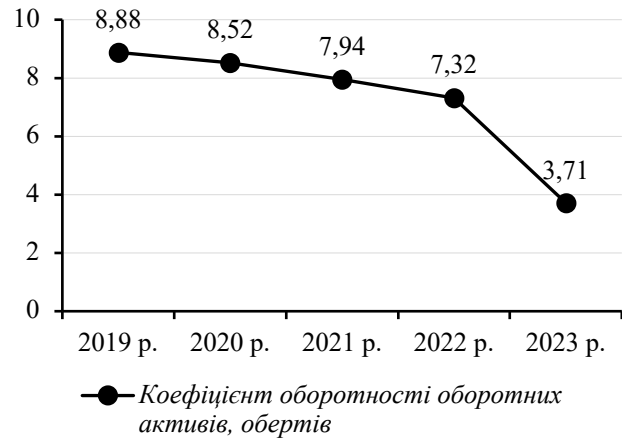
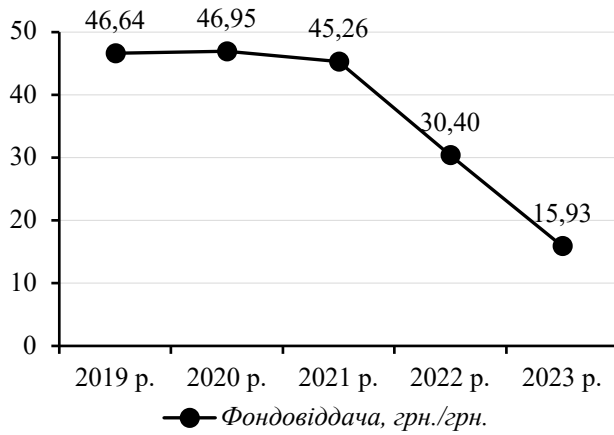


Рисунок 2.9. Динаміка ключових показників ефективності діяльності ДВТП «Волиньфармпостач» у 2019–2023 роках

За отриманими результатами аналізу ефективності використання основних засобів ДВТП «Волиньфармпостач» у 2019–2023 роках можемо зробити

ВИСНОВКИ ЩОДО:

- зменшення вартісних обсягів основних засобів у два останні роки;
- скорочення активності оновлення основних засобів у 2022 і 2023 роках;
- перевищення вартості виведених основних засобів на введеними у 2022 і 2023 роках;
- щорічного підвищення рівня зношеності основних засобів із 56% у 2019 році до 63% у 2023 році, що перевищувало нормативне значення (<50%) і показало потребу оновлення і модернізації матеріально-технічної бази підприємства;
- зниження фондovіддачі у 2021 році на 1,69%, у 2022 році на 14,86%, а у 2023 році на 14,48%, а це означало зниження ефективності використання основних засобів у 2021–2023 роках;
- щорічного росту фондоозброєності, але фактично виключно за рахунок скорочення чисельності персоналу.

Отримані результати за проведеним аналізом ефективності використання оборотних активів ДВТП «Волиньфармпостач» дозволяють зробити висновки щодо:

- зменшення середнього залишку оборотних активів за останні три роки (-0,23% у 2021 році; -32,66% у 2022 році; -3,68% у 2023 році);
- щорічне зменшення коефіцієнта оборотності оборотних активів та відповідно ріст їх завантаженості й уповільнення оборотності, а це означає зниження ефективності використання таких ресурсів;
- зменшення коефіцієнта оборотності товарів та відповідно сповільнення їх оборотності до 2021 року включно, проте у 2022 і 2023 роках значення коефіцієнта оборотності товарів було майже у понад 2 рази вище, ніж у попередні роки.

Результати проведеного аналізу ефективності використання персоналу ДВТП «Волиньфармпостач» дозволяють зробити висновки щодо:

- щорічне зменшення середньорічної чисельності персоналу;
- нестабільність персоналу аптечної мережі і підвищення рівня його

плинності з 4,76% у 2019 році до 25,06% у 2023 році та лише у 2019 році було в межах рекомендованого значення;

- щорічне перевищення чисельності звільнених працівників над прийнятими;
- ріст продуктивності праці працюючого до 2021 року, але його зменшення у 2022 році на 18,55% та у 2023 році ще на 47,50%;
- щорічне хоч і не значне підвищення середньомісячної заробітної плати.

Згідно результатів аналізу ефективності використання фінансових ресурсів ДВТП «Волиньфармпостач», можемо зробити ряд висновків щодо:

- недостатності власних фінансових ресурсів у 2022 і 2023 роках;
- високого рівня залежності від зовнішніх джерел фінансування;
- щорічного зменшення обсягів валового прибутку (-3,04% у 2020 році; -8,28% у 2021 році; -36,52% у 2022 році; -47,19% у 2023 році);
- збитковості діяльності у 2021–2023 роках;
- нестабільної динаміки позикових фінансових ресурсів і найбільші обсяги їх формування у 2023 році.

За результатами аналізу ефективності використання матеріальних ресурсів ДВТП «Волиньфармпостач» у 2019–2023 роках, можемо сформулювати висновки щодо:

- зниження матеріаловіддачі до 2022 року включно, а у 2023 році – її підвищення, але не вище значень 2019–2021 років;
- зниження рівня матеріаломісткості у 2023 році на 7,14%;
- зниження питомої ваги матеріальних витрат у собівартості продукції у 2020–2023 роках до значення 66,40% (для порівняння: 78,72% у 2019 р.).

Узагальнюючи проведений аналіз, проведемо інтегральне оцінювання ефективності діяльності ДВТП «Волиньфармпостач» із застосуванням сучасних методик пропонованих вітчизняними науковцями. Вихідні показники й розрахунки зведені у таблиці 2.14. Динаміку розрахованих величин інтегральних показників ефективності діяльності ДВТП «Волиньфармпостач» 2019–2021 років відображено на рисунку 2.10.

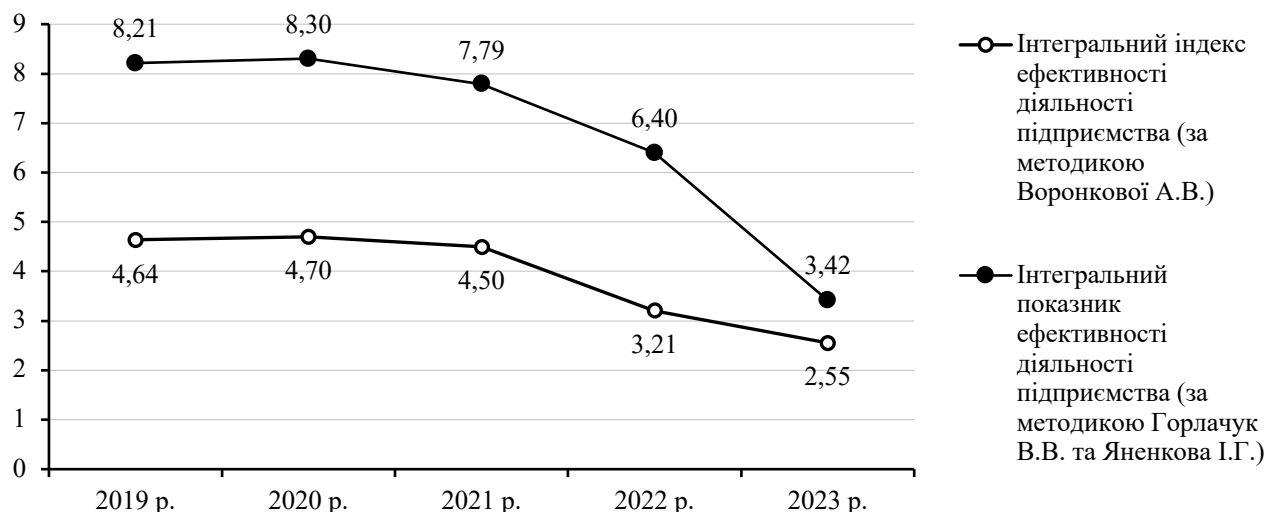


Рисунок 2.10. Динаміка інтегральних показників ефективності діяльності ДВТП «Волиньфармпостач»

Можемо спостерігати тенденцію зниження інтегрального показника ефективності діяльності ДВТП «Волиньфармпостач» з 2021 року включно за двома проведеними інтегральними методиками: методикою Горлачук В.В. та Яненкової І.Г. та методикою Воронкової А.Є.

Отже, часткові та узагальнюючі розрахунки підтверджують зниження рівня ефективності діяльності ДВТП «Волиньфармпостач» у останні три роки знижувалась, а це дозволяє робити висновок щодо зниження і рівня економічного розвитку досліджуваного державного виробничо-торгового підприємства.

Таблиця 2.14. – Розрахунки інтегральних показників ефективності діяльності ДВТП «Волиньфармпостач»

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення абсолютне, (+/-)				Відхилення відносне, %			
						2020 р./ 2019 р.	2021 р./ 2020 р.	2022 р./ 2021 р.	2023 р./ 2022 р.	2020 р./ 2019 р.	2021 р./ 2020 р.	2022 р./ 2021 р.	2023 р./ 2022 р.
<i>За методикою Горлачук В.В. та Яненкової І.Г. [69]</i>													
X <sub>1</sub> – фондвіддача	46,64	46,95	45,26	30,40	15,93	0,31	-1,69	-14,86	-14,48	0,67	-3,61	-32,83	-47,61
X <sub>2</sub> – коефіцієнт рентабельності основних засобів	7,99	7,84	7,40	4,98	2,83	-0,15	-0,43	-2,43	-2,14	-1,91	-5,52	-32,81	-43,10
X <sub>3</sub> – тривалість оборотності оборотних активів у днях	41	42	45	49	97	2	3	4	48	4,16	7,33	8,45	97,21
X <sub>4</sub> – коефіцієнт рентабельності оборотних активів	1,43	1,49	1,28	2,68	0,45	0,06	-0,21	1,40	-2,22	4,04	-14,14	108,93	-83,15
X <sub>5</sub> – прибуток до оподаткування	2947	3247	-400	-9748	-9636	300	-3647	-9348	112	10,18	-112,32	2337,00	-1,15
X <sub>6</sub> – середньорічний залишок основних засобів	5471	5333	5177	4891	4540	-138	-156	-286	-351	-2,51	-2,93	-5,52	-7,18
X <sub>7</sub> – середньорічний залишок оборотних активів	28358	29039	28972	19511	18793	681	-67	-9462	-718	2,40	-0,23	-32,66	-3,68
X <sub>8</sub> – фонд оплати праці за рік	48074	47226	45490	35007	33861	-848	-1736	-10483	-1146	-1,8	-3,68	-23,04	-3,27
X <sub>9</sub> – сукупний обсяг діяльності	251618	247489	230057	142857	69774	-4129	-17432	-87200	-73083	-1,64	-7,04	-37,90	-51,16
X <sub>10</sub> – інтегральний показник ефективності використання основних засобів, $X_{10} = \sqrt{X_1 \times X_2}$	19,30	19,18	18,31	12,30	6,71	-0,12	-0,88	-6,01	-5,58	-0,63	-4,57	-32,82	-45,40
X <sub>11</sub> – інтегральний показник ефективності використання оборотних активів, $X_{11} = \sqrt{X_3 \times X_4}$	7,63	7,94	7,62	11,47	6,61	0,31	-0,32	3,85	-4,86	4,10	-4,00	50,52	-42,35
E <sub>м</sub> – ефективність використання матеріальних ресурсів, $E_m = \sqrt{X_{10} \times X_{11}}$	12,13	12,34	11,81	11,88	6,66	0,21	-0,53	0,07	-5,21	1,71	-4,29	0,56	-43,90
E <sub>ф</sub> – ефективність використання фінансових ресурсів, $E_f = X_5 / (X_6 + X_7 + X_8)$	0,04	0,04	-0,01	-0,16	-0,17	0,00	-0,04	-0,16	0,00	10,59	-112,62	3166,88	2,68
E <sub>т</sub> – ефективність використання трудових ресурсів $E_t = X_9 / X_8$	5,23	5,24	5,06	4,08	2,06	0,01	-0,18	-0,98	-2,02	0,13	-3,50	-19,31	-49,51
<i>Інтегральний показник ефективності діяльності (E)</i> $E = \sqrt{(1 + E_m) \times (1 + E_f) \times (1 + E_t)} - 1$	8,21	8,30	7,79	6,40	3,42	0,09	-0,52	-1,39	-2,98	1,15	-6,22	-17,87	-46,58
<i>За методикою Воронкової А.Є. [70]</i>													
П <sub>1</sub> – фондвіддача	46,64	46,95	45,26	30,40	15,93	0,31	-1,69	-14,86	-14,48	0,67	-3,61	-32,83	-47,61
П <sub>2</sub> – матеріаломісткість	0,61	0,63	0,64	0,75	0,69	0,02	0,00	0,11	-0,05	2,85	0,70	17,06	-7,14
П <sub>3</sub> – матеріаловіддача	1,63	1,58	1,57	1,34	1,44	-0,05	-0,01	-0,23	0,10	-2,77	-0,69	-14,57	7,69
П <sub>4</sub> – коефіцієнт оборотності оборотних активів	8,88	8,52	7,94	7,32	3,71	-0,35	-0,58	-0,62	-3,61	-4,00	-6,83	-7,79	-49,29
П <sub>5</sub> – продуктивність праці	762	809	816	664	349	46	7	-151	-316	6,07	0,87	-18,55	-47,50
П <sub>6</sub> – зарплатовіддача	5,23	5,24	5,06	4,08	2,06	0,01	-0,18	-0,98	-2,02	0,13	-3,50	-19,31	-49,51
П <sub>7</sub> – коефіцієнт фінансової самостійності	0,27	0,32	0,21	-0,11	-0,34	0,05	-0,11	-0,32	-0,23	20,58	-35,49	-153,65	203,44
П <sub>8</sub> – коефіцієнт покриття	1,15	1,23	1,10	0,58	0,64	0,08	-0,12	-0,53	0,06	7,17	-10,01	-47,56	10,76
П <sub>9</sub> – коефіцієнт рентабельності продажу	0,17	0,17	0,17	0,17	0,18	0,00	0,00	0,00	0,01	-1,42	-1,33	2,22	8,13
П <sub>10</sub> – коефіцієнт рентабельності підприємства	0,07	0,08	-0,02	-0,71	-0,29	0,01	-0,10	-0,69	0,41	16,96	-120,20	4287	-58,53
<i>Інтегральний індекс ефективності діяльності (E)</i> $E = \sqrt{\prod_{i=1}^n (1 + P_i)} - 1$	4,64	4,70	4,50	3,21	2,55	0,06	-0,20	-1,29	-0,65	1,37	-4,33	-28,65	-20,38

### 2.3.3. Аналіз та оцінка за рівнем капіталізації.

Перейдемо до аналізу рівня економічного розвитку ДВТП «Волиньфармпостач» за критерієм його капіталізації за показниками, зведеними у таблиці 2.15, що дозволяють визначити обсяги чистого фінансового результату у формі прибутку, що спрямовуються на збільшення капіталу підприємства.

Таблиця 2.15. – Аналіз капіталізації чистого фінансового результату ДВТП «Волиньфармпостач»

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Абсолютне відхилення			
						2020 р./ 2019 р.	2021 р./ 2020 р.	2022 р./ 2021 р.	2023 р./ 2022 р.
1. Чистий фінансовий результат: прибуток (+) / збиток (-), тис. грн.	2417	2654	-564	-9748	-9636	237	-3218	-9184	112
2. Нерозподілений прибуток (+) / непокритий збиток (-), тис. грн.	0	0	-564	-9748	-17184	0	-564	-9184	-7436
3. Власний капітал, тис. грн.	9557	10824	8247	-1573	-11217	1267	-2577	-9820	-9644
4. Сума приросту (+) / зменшення (-) власного капіталу, тис. грн.	-726	1267	-2577	-9820	-9644	1993	-3844	-7243	176
5. Сума приросту (-) / зменшення (+) непокритого збитку, тис. грн.	0	0	-564	-9184	-7436	0	-564	-8620	1748
6. Темпи росту чистого фінансового результату, %	105,18	109,81	-21,25	-	-	4,63	-131,06	1749,62	-1629,52
7. Темпи росту непокритого збитку, %	-	-	-	1728,37	176,28	-	-	-	-1552,09
8. Співвідношення чистого фінансового результату та непокритого збитку	-	-	1,00	1,00	0,56	-	-	0,00	-0,44
9. Частка фонду капіталізації, %	0	0	0	0	0	-	-	-	-

Рисунок 2.11 відображає динаміку чистого фінансового результату та власного капіталу ДВТП «Волиньфармпостач».

Аналіз демонструє такі негативні тенденції:

– одержання чистого фінансового результату у формі збитку у 2021–2023 роках і до того ж його збільшення за роками;

– ріст непокритого збитку на 9184 тис. грн у 2022 році та на 7436 тис. грн у 2023 році;

– нестача власного капіталу на 1573 тис. грн у 2022 році та на 11217 тис. грн у 2023 році.

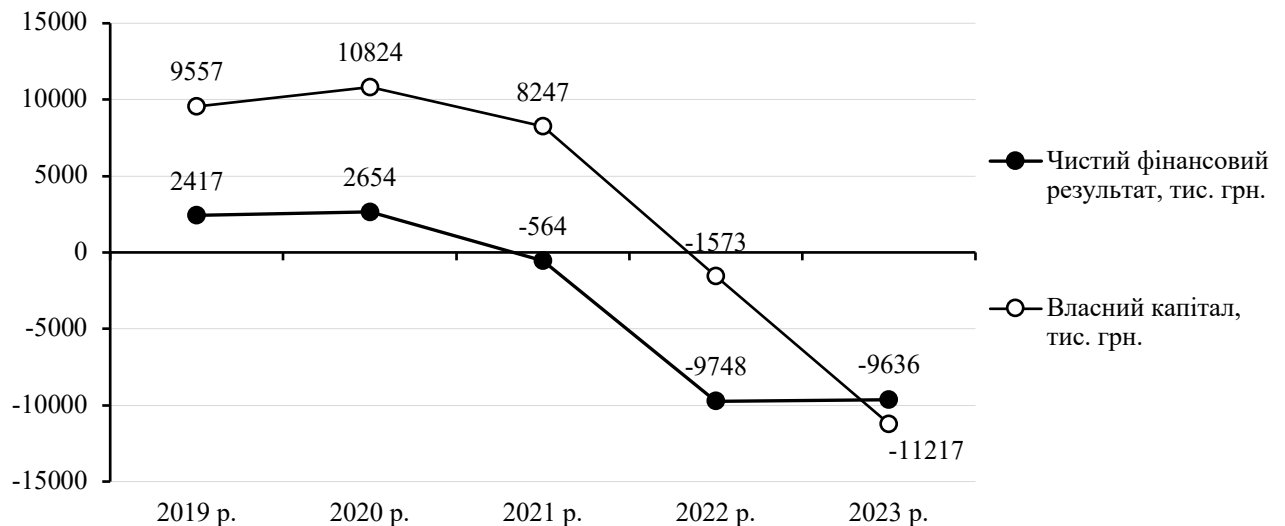


Рисунок 2.11. Порівняльна динаміка чистого фінансового результату та власного капіталу ДВТП «Волиньфармпостач»

Необхідно визнати, що однією із об'єктивних зовнішніх причин збиткової діяльності ДВТП «Волиньфармпостач» 2022–2023 роках, була жорстока агресія росії проти України та воєнний стан в державі.

Отож, як показав аналіз ДВТП «Волиньфармпостач» не мало можливості розширювати свою діяльність і капіталізуватись (рис. 2.12).

Поглиблюючи аналіз, проведемо оцінку ДВТП «Волиньфармпостач» як цілісного майнового комплексу, що дозволить визначити його реальну капіталізацію (із урахуванням очікуваних доходів). Таку оцінку слід проводити на основі розроблених методичних підходів щодо оцінки майна в Україні, затверджених постановою Кабінету Міністрів України №1891 Методики оцінки майна від 10 грудня 2003 року [71].

У таблиці 2.16 згенеровано вихідні дані для розрахунків чистої вартості цілісного майнового комплексу ДВТП «Волиньфармпостач», а також представлено фактично одержані результати проведених відповідних розрахунків. На рисунку 2.13 відображено результати обрахунку такого показника.

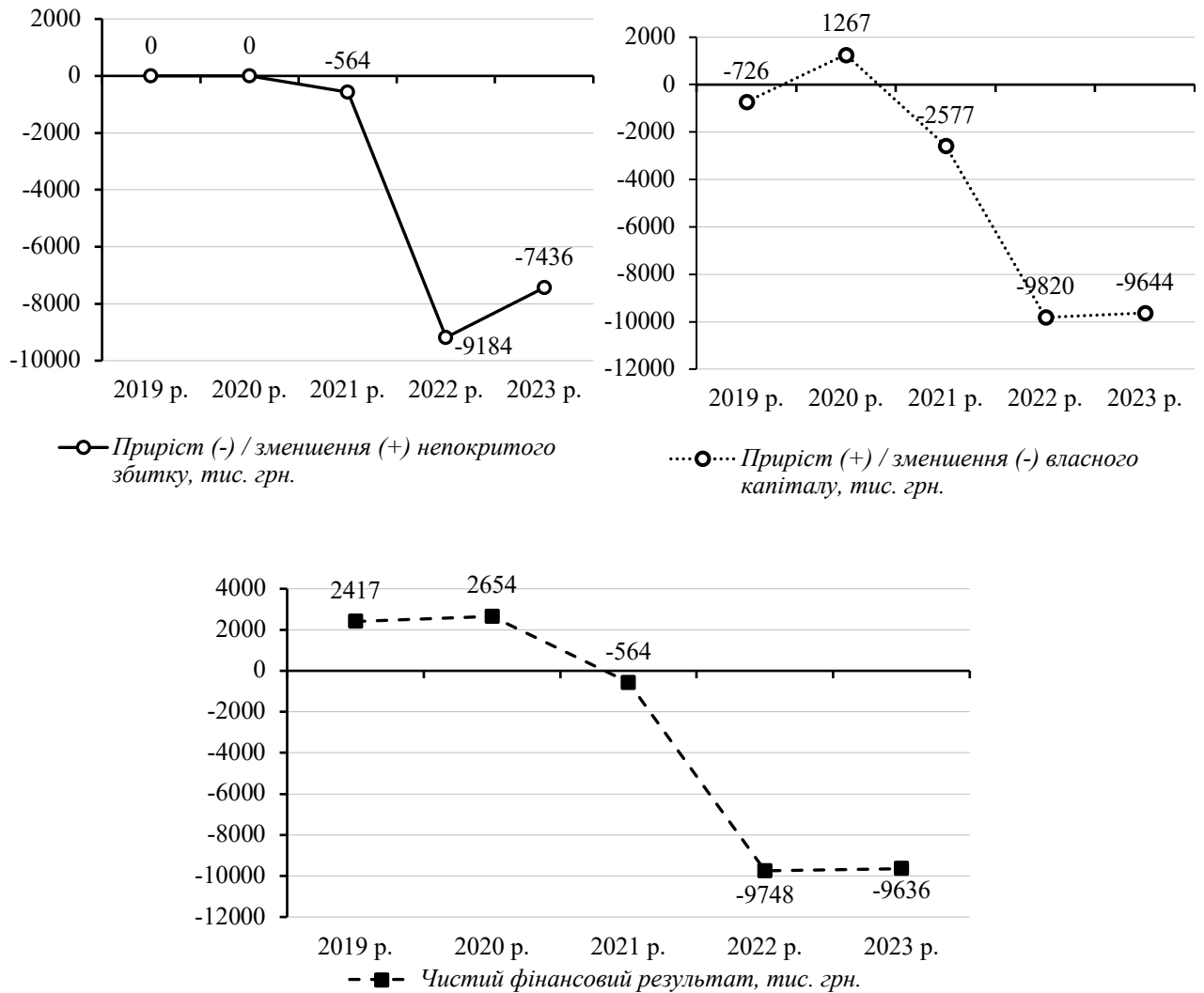


Рисунок 2.12. Зміна непокритого збитку та власного капіталу  
ДВТП «Волиньфармпостач» у 2019–2023 роках

Таблиця 2.16. – Розрахунки чистої вартості цілісного майнового комплексу  
ДВТП «Волиньфармпостач»

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Абсолютне відхилення			
						2020 р./ 2019 р.	2021 р./ 2020 р.	2022 р./ 2021 р.	2023 р./ 2022 р.
X <sub>1</sub> – обсяг необоротних активів, тис. грн.	5740	5612	5414	5027	4691	-128	-198	-387	-336
X <sub>2</sub> – обсяг оборотних активів, тис. грн.	30062	28016	29928	9093	28492	-2046	1912	-20835	19399
X <sub>3</sub> – витрати майбутніх періодів, тис. грн.	24	16	5	8	3	-8	-11	3	-5
X <sub>4</sub> – забезпечення наступних витрат і платежів, тис. грн.	0	0	0	0	0	0	0	0	0
X <sub>5</sub> – довгострокові зобов’язання, тис. грн.	6	6	7	0	6	0	1	-7	6
X <sub>6</sub> – поточні зобов’язання, тис. грн.	26239	22818	27088	15693	44394	-3421	4270	-11395	28701
Чиста вартість (В <sub>ч</sub> ), тис. грн. В <sub>ч</sub> = X <sub>1</sub> + X <sub>2</sub> + X <sub>3</sub> - (X <sub>4</sub> + X <sub>5</sub> + X <sub>6</sub> )	9581	10820	8252	-1565	-11214	1239	-2568	-9817	-9649

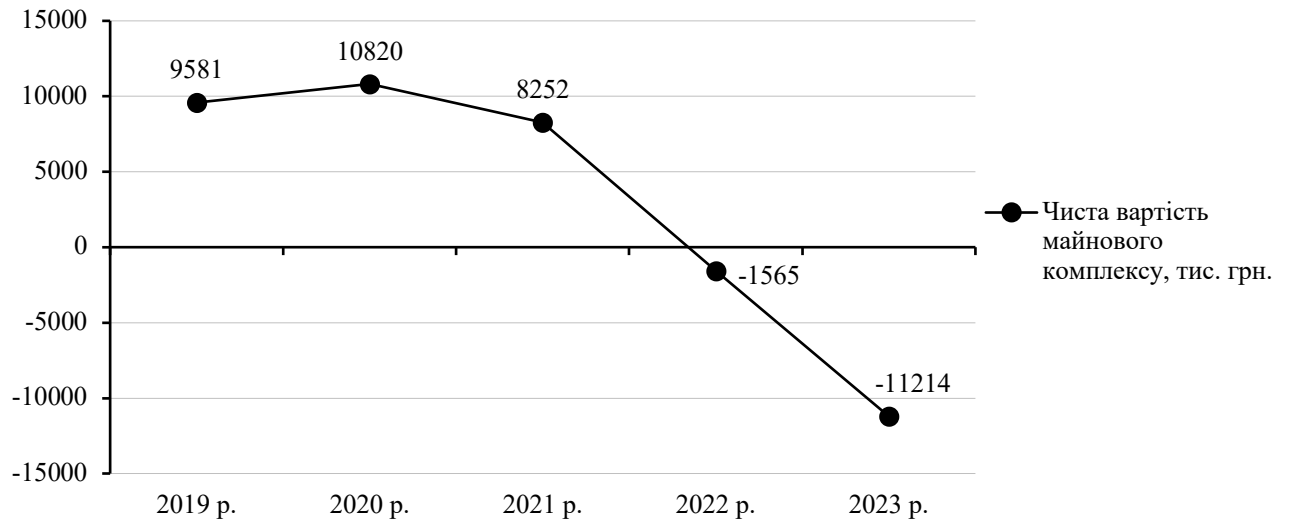


Рисунок 2.13. Динаміка чистої вартості майнового комплексу  
ДВТП «Волиньфармпостач»

За своєю суттю розрахункові значення вартості майнового комплексу ДВТП «Волиньфармпостач» показують ринкову ціну даного державного виробничо-торгового підприємства, за якою воно може бути продане, або ж показує його стартову ціну на аукціоні.

Отже, чиста вартість цілісного майнового комплексу ДВТП «Волиньфармпостач» за роками зменшувалась і у 2022 і 2023 роках показала його високу ймовірність банкрутства. Зменшення і від’ємну вартість цілісного майнового комплексу ДВТП «Волиньфармпостач» у 2023 році, можна, основним чином, пояснити зростання поточних зобов’язань комунального підприємства.

## РОЗДІЛ 3

### СТРАТЕГІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ АПТЕЧНИХ ЗАКЛАДІВ КОМУНАЛЬНОЇ СФЕРИ

#### **3.1. Формування стратегії економічного розвитку аптечного закладу комунальної сфери**

Забезпечення економічного розвитку аптечних закладів комунальної сфери потребує обґрунтованого формування та імплементації відповідної стратегії.

Важливість формування й реалізації стратегії збереження, а той нарощення чисельності комунальних аптечних закладів, а також забезпечення їх економічного розвитку аргументується наступними об'єктивними причинами:

- постійним ростом цін на ліки, що в результаті зменшує можливість доступу до них незахищених верств населення, а це є порушенням їх конституційних прав;
- підвищенням чисельності населення, котрі знаходяться за межею бідності, та фінансово не спроможні купувати ліки в комерційних аптеках;
- зростаючою чисельністю хворих людей і осіб із обмеженими можливостями, зокрема, й через війну;
- розташуванням комунальних аптек в багатьох районах міст у досить віддалених місцях від місць проживання літніх людей та осіб із обмеженими можливостями, що знову ж таки порушує їх права.

Звернемо увагу, що Постановою КМУ №1022 від 5 грудня 2018 року було затверджено Державну стратегію реалізації державної політики забезпечення населення лікарськими засобами на період до 2025 року, а також було визначено план заходів із реалізації зазначеної стратегії. Ключовими завданнями цієї Державної стратегії визначено:

- «забезпечення належного відбору основних життєво необхідних лікарських засобів до Національного переліку;
- забезпечення доступності лікарських засобів;

- належне фінансування системи забезпечення населення лікарськими засобами;
- удосконалення системи постачання лікарських засобів;
- удосконалення державного регулювання та забезпечення якості лікарських засобів;
- підвищення рівня раціонального використання лікарських засобів;
- підвищення інвестиційної привабливості фармацевтичного ринку України у сфері розробки та дослідження лікарських засобів» [72].

Очевидно, що ці завдання є й основою для формування стратегії і розробки стратегічних векторів економічного розвитку аптечних закладів комунальної сфери.

Широко визначаючи зміст категорії «стратегія економічного розвитку комунального аптечного підприємства», під нею варто розуміти чіткий довгостроковий план з комплексом системних заходів цілеспрямованого управлінського впливу на його діяльність, що призначені забезпечити стійкий і динамічний економічний розвиток такого суб'єкта господарювання в довгостроковій перспективі.

Стратегічна мета такої стратегії полягає у забезпеченні стабільного функціонування та високого рівня економічного розвитку аптечного комунального закладу в сьогоденних умовах ринкової економіки, жорсткої конкуренції та воєнного стану.

Основними завданнями стратегії економічного розвитку комунального аптечного підприємства є:

- впровадження ефективної системи управління господарською діяльністю та розвитком аптечного комунального підприємства шляхом ефективної організації діагностики, прогнозування і планування напрямів його розвитку;
- забезпечення росту економічних параметрів аптечного комунального підприємства і його капіталізація шляхом ефективного використання усіх наявних ресурсів, оптимізації їх розподілу та відтворення;
- забезпечення доступності лікарських засобів для населення через

розширення і постійне оновлення асортименту необхідних лікарських засобів, оптимізацію і встановлення конкурентоспроможних цін, відкриття аптек у віддалених мало обслуговуваних аптечними закладами місцевостях їх реальної необхідності;

– забезпечення ефективного функціонування і покращення фінансових результатів підприємства за рахунок розширення асортименту лікарських засобів, оптимізації закупівель, підвищення ефективності використання ресурсів;

– підвищення якості фармацевтичних послуг через професійний розвиток персоналу, індивідуальний підхід до кожного клієнта, автоматизацію процесі обслуговування клієнтів, використання сучасних інформаційних систем;

– розширення інвестиційних можливостей аптечного комунального підприємства шляхом участі у державних програмах, залучення інвестицій приватних інвесторів;

– формування стійких конкурентних переваг і тим самим підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом формування власного позитивного бренду, підвищення іміджу підприємства, розробки унікальних пропозицій для покупців, посилення співпраці із виробниками лікарських засобів і медичними закладами;

– створення сприятливих умов праці через впровадження системи мотивації персоналу, формування умов для підвищення кваліфікації працівників, забезпечення гідної оплати їх праці;

– забезпечення функціонування за принципами соціальної відповідальності шляхом дотримання екологічних стандартів, проведення профілактичних заходів, підтримки малозабезпечених верств населення тощо.

Функції стратегії економічного розвитку комунального аптечного підприємства наступні:

1) соціальна функція (стратегією передбачено забезпечення доступності якісних лікарських засобів, участь у соціальних проектах територіальної громади, на території якої розташований комунальний аптечний заклад);

2) організаційна функція (стратегія забезпечує узгодженість стратегічного,

оперативного й тактичного управління господарською діяльністю комунального аптечного підприємства та процесами забезпечення його економічного розвитку);

3) оптимізаційна функція (стратегія базується на забезпеченні оптимальності й раціональності за усіма напрямками робіт);

4) управлінська функція (стратегія визначає раціональні управлінські рішення, конкретні важелі, методи та інструменти забезпечення економічного розвитку комунального аптечного підприємства);

5) інтегруюча функція (стратегія узгоджує дії усіх підрозділів та об'єднує зусилля усіх співробітників);

6) стимулююча функція (стратегія сприяє формуванню позитивної атмосфери в колективі та мотивує персонал до досягнення високих результатів);

7) контрольна функція (стратегія як інструмент контролю дозволяє оцінити ефективність функціонування комунального аптечного підприємства);

8) інформаційна функція (стратегія базується на генеруванні, систематизації, обробці та передачі інформації щодо фактичного рівня економічного розвитку комунального аптечного підприємства та його перспектив);

9) адаптаційна функція (стратегія забезпечує своєчасне реагування на зміни зовнішнього середовища).

Конкретними інструментами такої стратегії є:

- фінансові (бюджетування; самофінансування; інвестування);
- операційні (управління активами; управління товарними запасами; управління якістю; управління персоналом; управління бізнес-процесами);
- прогнозування (система прогнозів і планів; моделювання; проектування стратегічного набору);
- аналітичні (діагностика; аналізування; оцінювання; SWOT-аналіз; Balanced Scorecard; SCAT-аналіз);
- механізми державно-приватного партнерства, зокрема, концесія;
- контрольні (моніторинг; контроль);
- програмні (програми економічного розвитку);
- інвестиційні (інвестиційні проекти та їх техніко економічне обґрунтування);

партнерство).

Алгоритм формування і імплементації стратегії забезпечення економічного розвитку аптечного комунального підприємства можна представити як чітку послідовність етапів, дотримання на практиці яких підвищує результативність і дієвість відповідної стратегії (рис. 3.1).

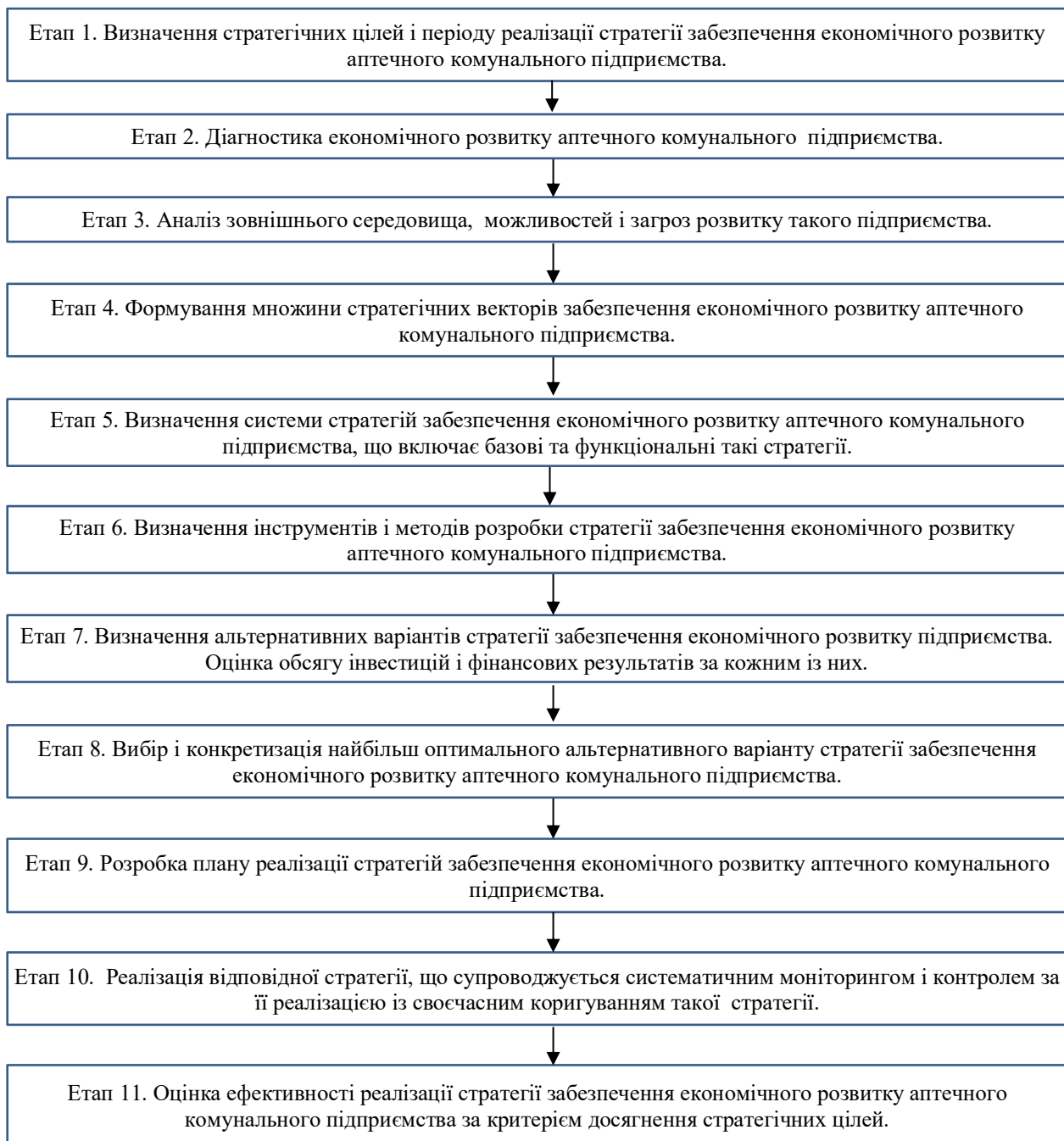


Рисунок 3.1. Алгоритм формування та реалізації стратегії забезпечення економічного розвитку аптечного комунального підприємства

У таблиці 3.1 запропонуємо деталізований і системний перелік стратегічних векторів забезпечення економічного розвитку аптечного комунального підприємства.

Таблиця 3.1. – Систематизація і групування стратегічних векторів економічного розвитку аптечного комунального підприємства

Групи стратегічних векторів	Стратегічні вектори
Фінансовий вектор	Оптимізація витрат. Недопущення і пошук резервів зменшення збитків. Участь у державних програмах. Підвищення ефективності використання наявних ресурсів. Управління фінансовими ризиками.
Операційний вектор	Автоматизація процесів. Розширення номенклатури та асортименту товарів. Підвищення якості обслуговування клієнтів. Розвиток фармацевтичного консультування. Застосування сучасних технологій. Впровадження програм лояльності. Суворе дотримання стандартів якості та безпеки. Стимулювання персоналу. Оптимізація виробничо-торговельних площ.
Мотиваційний вектор	Програми кар'єрного розвитку. Широкі можливості навчання та підвищення кваліфікації. Корпоративна культура. Система мотивації персоналу. Мотивація клієнтів через систему знижок. Надання якісних консультацій і високий рівень обслуговування. Соціальні ініціативи. Участь у благодійних проектах.
Інвестиційний вектор	Модернізація аптечного комунального підприємства. Ремонт приміщень. Оновлення матеріально-технічної бази. Навчання персоналу. Відкриття нових аптечних закладів. Розвиток бренду.
Інноваційний вектор	Впровадження нових технологій. Використання програмного забезпечення для управління бізнес-процесами. Надання додаткових супровідних послуг. Індивідуальне фармацевтичне консультування. Розробка власних ліній дієтичних продуктів, чи косметичних.
Інформаційно-комунікаційний вектор	Організація інформаційного обслуговування підприємства. Автоматизація процесів збору, обробки, зберігання, поширення і використання інформації. Електронний документообіг. Створення зручного онлайн-ресурсу (веб-сайту, мобільного додатку) для клієнтів. Активна присутність у соціальних мережах. Аналітика продажів і аналіз поведінки клієнтів.
Маркетинговий вектор	Формування позитивного іміджу підприємства. Програми лояльності. Позиціонування на ринку. Моніторинг потреб клієнтів. Моніторинг нових споживачів, клієнтів, партнерів, інвесторів. Диверсифікація асортименту товарів. Формування потужного бренду, що асоціюється із якістю та надійністю.

Обґрунтований вибір найбільш доцільних стратегічних векторів забезпечення економічного розвитку аптечного комунального підприємства базується на:

- визначенні, генеруванні, аналізуванні та оцінці множини альтернативних варіантів забезпечення економічного розвитку такого суб'єкта господарювання;
- обґрунтованому виборі найбільш прийнятної і раціональної стратегії забезпечення економічного розвитку підприємства;
- формуванні ефективного механізму реалізації відповідної стратегії із встановленням дієвого його інструментарію.

І загалом обґрунтоване формування стратегії економічного розвитку аптечного закладу комунальної сфери, а в подальшому її ефективна реалізація забезпечать максимальне формування фінансово-економічних ефектів і ріст рівня

економічного розвитку такого суб'єкта господарювання.

### **3.2. Обґрунтування цілей, напрямів та потреби реалізації Проєкту «Концесія ДВТП «Волиньфармпостач»**

Поглиблення співпраці між державою та приватним сектором повинне відбуватись у всіх сферах життя суспільства та у сфері роздрібної торгівлі лікарськими засобами, зокрема. Лікарські засоби є соціально значимими, адже здоров'я, а інколи і життя людини напряму залежать від наявності чи відсутності необхідних ліків. Питання доступності (економічної та фізичної) лікарських засобів для населення України потребує нагального вирішення. З огляду на обмеженість бюджетних ресурсів оптимальним варіантом вбачається залучення приватних партнерів до вирішення питань забезпечення аптечних закладів державної/комунальної власності, як закладів охорони здоров'я, належним матеріально-технічним оснащенням та широким асортиментом конкурентоспроможних фармацевтичних товарів. Поєднання зусиль державного та приватного партнерів є бажаним в умовах наявної потреби у будівництві, реконструкції, капітальному ремонті, модернізації та оснащенні аптечних закладів – об'єктів соціальної інфраструктури, функціонування яких є критично важливим для розвитку системи охорони здоров'я, що забезпечує зацікавленість у реалізації відповідних проєктів як для державних/комунальних закладів охорони здоров'я та їх власників, так і для приватного партнера.

З цих позицій доцільним вбачається залучення приватного сектору у реалізацію інвестиційних проєктів у сфері роздрібної торгівлі лікарськими засобами.

Застосування механізму державно-приватного партнерства (ДПП) на ринку роздрібної торгівлі лікарськими засобами сприятиме взаємодії держави та на цій основі залученню приватних інвестицій до сфери роздрібної торгівлі лікарськими засобами.

Серед основних переваг ДПП у сфері роздрібної торгівлі лікарськими засобами варто визначити:

- ширше задоволення попиту як цивільних так і військових у медикаментах;
- можливість залучення коштів приватних інвесторів для розвитку державних і комунальних аптечних закладів;
- збереження майна у державній/комунальній власності;
- передача новостворених та придбаних в межах ДПП об'єктів у державну/комунальну власність;
- підвищення якості послуг для населення у сфері роздрібної торгівлі лікарськими засобами.

Зважаючи на ряд вказаних моментів, актуальним, соціально значимим та суспільно необхідним, вважається, здійснення державно-приватного партнерства шляхом реалізації Проєкту «Концесія Державного виробничо-торгового підприємства «Волиньфармпостач».

*Метою проєкту* «Концесія Державного виробничо-торгового підприємства «Волиньфармпостач» (далі – «Проєкт») є збереження і покращення якості життя, забезпечення охорони здоров'я населення, задоволення їх попиту в ліках шляхом розвитку фармацевтичного сектора на основі розширення доступу до широкого асортименту лікарських препаратів і забезпечення мешканців, закладів охорони здоров'я та суб'єктів господарювання Волинської області та інших регіонів України якісними, ефективними й безпечними фармацевтичними товарами, а також підвищення ефективності використання комунального майна територіальних громад Волинської області.

*Основна ідея Проєкту* полягає у передачі в концесію Державного виробничо-торгового підприємства «Волиньфармпостач» приватному партнеру – Фірмі «Волиньфарм» у формі товариства з обмеженою відповідальністю (далі – Приватний партнер), що має тривалий та успішний досвід функціонування на ринку роздрібної торгівлі фармацевтичними товарами.

Реалізація Проєкту регламентується Конституцією України, Господарським кодексом України, Цивільним кодексом України, Державною стратегією

регіонального розвитку, державними та регіональними програмами соціально-економічного розвитку, а також чинними нормативно-правовими актами.

Необхідність реалізації Проєкту зумовлена низькою ефективністю виробничо-господарської діяльності ДВТП «Волиньфармпостач», низьким рівнем його конкурентоспроможності, що підтвердила діагностика, проведена у розділі 2. Серед головних проблем і негативних тенденцій функціонування ДВТП «Волиньфармпостач» за останні 5 років відмічається:

- 1) скорочення товарообороту;
- 2) щорічна втрата ринкових позицій;
- 3) зменшення чисельності аптечних закладів, як власних так і орендованих;
- 4) загальна збитковість аптечної мережі;
- 5) нерентабельність діяльності 90% аптечних закладів підприємства;
- 6) збільшення рівня збитковості нерентабельних аптечних закладів;
- 7) порівняно вузький асортимент лікарських препаратів і вищі ціни, ніж у конкурентів;
- 8) скорочення чисельності персоналу;
- 9) високий рівень фізичної та моральної зношеності основних засобів підприємства, необхідність проведення ремонтів (капітальних / поточних) аптечних закладів;
- 10) зниження інвестиційної привабливості;
- 11) нераціональне і неефективне використання як загальної так і торговельних площ і загалом неспроможність забезпечити ефективне використання наявних потужностей;
- 12) погіршення іміджу підприємства;
- 13) нульовий рівень економічного ефекту від використання комунального майна територіальних громад Волинської області (додаткові витрати на утримування майна, відсутність податкових платежів);
- 14) відсутність власних фінансових ресурсів для проведення модернізації аптечних закладів тощо.

Додатковими, але істотними проблемами ДВТП «Волиньфармпостач» є:

- порівняно вищі ціни на товари, ніж у приватних підприємств-конкурентів, що можуть собі дозволити різного роду програми лояльності та гнучку цінову політику;
- гірші (менш економічно вигідні) умови закупівлі фармацевтичних товарів, що через відтермінування платежів згідно укладених контрактів з виробниками і великими дистриб'юторами, диктують вищі закупівельні ціни;
- непривабливість інтернет-сайту підприємства, його низька відвідуваність;
- відсутність можливості ознайомлення online з інтернет-сайту ДВТП «Волиньфармпостач» із асортиментом фармацевтичних товарів, їх наявністю в конкретних торговельних точках;
- відсутність можливості здійснення попереднього замовлення;
- недостатній рівень автоматизації бізнес-процесів.

Зауважимо, що ці негативні тенденції проявились давно, ще повномасштабного військового вторгнення росії в Україні.

Зазначені проблеми означають для ДВТП «Волиньфармпостач» потребу значних реінвестиції в наявні активи у як найближчому часі.

Пріоритетними й стратегічними напрямками розвитку ДВТП «Волиньфармпостач» є забезпечення розширення товарного асортименту, а також удосконалення логістичних бізнес-процесів.

Базуючись на виявлених проблемах, *цілями Проєкту* є забезпечення в кожному аптечному закладі ДВТП «Волиньфармпостач»:

- широкого асортименту фармацевтичних товарів;
- широкої пропозиції супутніх товарів, що дозволяється придбавати та продавати в аптечних закладах;
- високого рівня сервісу й стимулювання споживачів якістю і швидкістю обслуговування;
- автоматизація бізнес-процесів і створення єдиного інформаційного поля;
- оптимального просування асортименту товарів;
- максимального задоволення потреб споживачів і формування у них враження про реальну можливість придбати в одному місці всі необхідні товари

тих торговельних марок, до яких вони звикли;

- технічного переоснащення і модернізації підприємства;
- розвитку корпоративного брендингу;
- системи програм лояльності (акції, знижки, дисконтні програми);
- належних умов для доступу осіб із обмеженими можливостями й інших маломобільних груп населення до приміщень аптечних закладів;
- належних санітарно-гігієнічних умов праці персоналу аптечних закладів.

Мета та цілі Проєкту відповідають пріоритетам державної політики у сфері збереження життя й охорони здоров'я та, зокрема у сфері фармацевтичного забезпечення населення, що передбачає систему державних гарантій в сфері охорони здоров'я, а також, створення дієвої системи фізичної і економічної доступності до високоефективних, якісних та безпечних лікарських засобів.

Процес реалізації Проєкту ДПП передбачає укладання договору ДПП у формі концесії, тобто договору концесії. У результаті укладання договору концесії, управління виконанням робіт в рамках Проєкту здійснюватиметься відповідно до розподілу завдань між приватним партнером і державним партнером, що наведені у таблиці 3.2.

ТзОВ фірма «Волиньфарм» відповідає усім ознакам приватного партнера згідно з Законом України «Про державно-приватне партнерство», а також відповідає щонайменше трьом критеріям попереднього відбору претендента для участі в конкурсі пропозицій згідно до Закону України «Про концесію» (наявність та відповідний рівень професійної і технічної кваліфікації працівників; наявність ресурсів для забезпечення фінансування проєкту, що здійснюється на умовах концесії, або досвіду гарантованого залучення фінансування для реалізації подібних проєктів; наявність документально підтвердженого досвіду виконання аналогічних за предметом договорів; наявність обладнання та матеріально-технічної бази для виконання проєктних, будівельних та експлуатаційних робіт і матеріально-технічного обслуговування).

Окрім того, подібні проєкти уже були успішно реалізовані ТзОВ фірмою «Волиньфарм» з юридичними особами приватного права. В 2011 року була набута

в підпорядкування ТзОВ «Західна фармацевтична компанія», яка складалася з 3 аптек та 19 штатних працівників. За дев'ять років під керівництвом фахівців ТзОВ фірма «Волиньфарм» було розширено аптечну мережу до 26 закладів, а штат працівників склав 110 осіб. Після запровадження нових підходів до ведення роздрібної торгівлі й комп'ютеризації аптек почали зростати товарообіг та рентабельність закладів. Для порівняння: товарообіг в 2017 році становив 67120 тис. грн., в 2018 році – 94098 тис. грн., а в 2019 році – 109481 тис. грн.

Таблиця 3.2. – Ролі учасників та розподіл основних завдань в рамках Проєкту

Партнери	Основні завдання
Державний партнер (Волинська обласна рада)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Моніторинг та контроль за реалізацією договору концесії.</li> <li>2. Гарантії та підтримка зі сторони регіональної влади.</li> <li>3. Забезпечення виконання інших зобов'язань, передбачених договором концесії.</li> <li>4. Контроль за сплатою приватним партнером концесійних платежів, податків та зборів.</li> <li>5. Контроль за дотриманням приватним партнером вимог законодавства.</li> <li>6. Рішення, висновки.</li> <li>7. Вирішення спорів.</li> </ol>
Приватний партнер (ТзОВ фірма «Волиньфарм»)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Управління об'єктом концесії.</li> <li>2. Виконання умов договору концесії.</li> <li>3. Капітальний і поточний ремонт об'єктів концесії.</li> <li>4. Здійснення необхідних інвестицій.</li> <li>5. Експлуатація об'єкта концесії.</li> <li>6. Сплата концесійних платежів, податків та зборів до бюджетів і цільових фондів.</li> <li>7. Підтримка обладнання та інших активів під управлінням на рівні, що передбачений нормами безпеки та умовами договору.</li> <li>8. Виконання інших зобов'язань за договором концесії.</li> <li>9. Гарантії надійності та якості послуг у сфері роздрібної торгівлі лікарськими засобами.</li> </ol>

Приватним партнером згідно з Проєктом, задля вирішення вищевказаних проблем, досягнення кінцевої мети й визначеної системи цілей, передбачається здійснити такі технічні заходи щодо ДВТП «Волиньфармпостач»:

1) технічну модернізацію аптечних закладів (капітальний / поточні ремонти);  
 2) будівництво елементів доступності: пандусів; поручнів; спеціальних підйомників; тактильних та візуальних елементів доступності;

3) технічне переоснащення аптечних закладів – заміна морально й фізично зношених основних засобів, зокрема, купівля сучасного торговельного,

холодильного, касового обладнання, меблів, комп'ютерної техніки;

4) впровадження у практичну діяльність додаткового функціоналу програмного забезпечення «MORION»;

5) розширення асортименту фармацевтичних товарів якісними, ефективними й безпечними такими товарами;

6) редизайн, цілковите оновлення і просування інтернет-сайту підприємства, максимально адаптованого під потреби й запити користувачів, інформативно наповненого, з опціями пошуку необхідного товару і формування попереднього замовлення лікарських засбів;

7) впровадження системи організації постачань і розширення кола надійних постачальників, зокрема тих, з якими ТзОВ фірма «Волиньфарм» уже має успішний досвід роботи. Пропонується за Проектом договір на співпраця з такими постачальниками за умовами 100% передоплати, а це дозволить суттєво зменшити собівартість закупки фармацевтичних товарів та при цьому відповідно збільшити додану вартість без зміни цін, що будуть нижчими за сучасний їх рівень і тим більше, за умов впровадження програми лояльності для постійних клієнтів аптечної мережі;

8) оптимізацію аптечної мережі та диверсифікацію діяльності окремих його аптечних закладів, що тривалий час характеризувались збитковістю. Пропонуються альтернативні варіанти використання площ аптечних закладів, зокрема, під спеціалізовані:

- виробничі ділянки з виготовлення екстемпоральних лікарських засобів, чи виробництва субстанцій, допоміжних речовин, ліків без рецепта;
- кабінети фізичної та психологічної реабілітації;
- косметологічні кабінети;
- масажні кабінети;
- кабінети надання діагностичних послуг;
- науково-дослідні лабораторії;
- виробничі ділянки для надання немедичних послуг (наприклад, клінінгових послуг, чи послуг харчування тощо);

9) ефективну експлуатацію переданих у ДПП об'єктів.

Таким чином, Проєкт дасть змогу усунути зазначені вище проблеми в роботі ДВТП «Волиньфармпостач» і досягнути кінцеву мету Проєкту, що спрямована, перш за все, на забезпечення доступності лікарських засобів, по-друге, на забезпечення економічного розвитку аптечних закладів ДВТП «Волиньфармпостач» і по-третє, на вирішення проблеми неефективного використання об'єктів комунальної власності територіальних громад Волинської області.

Запропонований для реалізації Проєкт відповідає визначеним Законом України «Про державно-приватне партнерство» ознакам ДПП (стаття 1, п.3), оскільки передбачає:

– надання приватному партнеру права як управління вже існуючими об'єктами ДПП, так і модернізації / створення нових об'єктів ДПП з їх подальшим управлінням та експлуатацією приватним партнером;

– довготривалу співпрацю, адже Проєкт планується реалізовувати впродовж 40 років;

– передачу приватному партнеру в межах Проєкту суттєвих ризиків;

– внесення приватним партнером інвестицій в об'єкт ДПП.

Застосування механізму державно-приватного партнерства забезпечить модернізацію досліджуваного об'єкта комунальної власності та ефективно управління ним, а найголовніше – надання більш якісних послуг населенню з продажу високоефективних та безпечних лікарських препаратів.

### **3.3. Обґрунтування соціально-економічних і фінансових наслідків реалізації Проєкту «Концесія ДВТП «Волиньфармпостач»**

Реалізація Проєкту на умовах ДПП безпосередньо вплине на рівень соціально-економічного розвитку Волинської області шляхом активного розвитку фармацевтичного ринку.

Економічні вигоди реалізації Проєкту полягають у наступному:

- підвищення сум надходжень до бюджетів різних рівнів;
- ефективне використання об'єктів комунальної власності територіальних громад Волинської області, зокрема майна ДВТП «Волиньфармпостач»;
- залучення інвестицій;
- управління ДВТП «Волиньфармпостач» приватним партнером дозволить підвищити фінансово-економічні результати діяльності підприємства та забезпечити його рентабельну діяльність;
- налагодження взаємовигідної та стабільної співпраці територіальних громад Волинської області та приватного інвестора на умовах, які забезпечать баланс інтересів обох сторін;
- підвищення рівня забезпечення попиту на лікарські засоби;
- підвищення якості сервісу в сфері роздрібної торгівлі лікарськими засобами;
- додаткові надходження до бюджету від сплати концесійних платежів, що сплачуються концесіонером за право концесії під час реалізації Проєкту.

Результативність ДПП розглядається з точки зору кожного з партнерів та вигодоотримувачів загалом. Вигодонабувачами Проєкту, передусім, будуть безпосередньо кінцеві споживачі фармацевтичних товарів (населення, заклади охорони здоров'я і суб'єкти господарювання Волинської області), а також працівники ДВТП «Волиньфармпостач», територіальні громади Волинської області, приватний партнер, ЗСУ тощо (табл. 3.3).

Таким чином, у процесі реалізації Проєкту буде забезпечено баланс інтересів державного партнера і приватного інвестора, а також буде отримано соціальні вигоди. Соціальний аспект є об'єктивним і невідемним атрибутом діяльності фармацевтичної галузі України. Соціальні вигоди реалізації Проєкту наступні:

- підвищення рівня й якості обслуговування клієнтів, досягнення й підтримання високого рівня лояльності клієнтів;
- максимальне сприяння прагненню населення підтримати своє здоров'я;

- розширення доступу до якісної, безпечної і ефективної продукції аптечного асортименту;
- зниження витрат населення на лікарські засоби;
- створення належних умов для доступу осіб з обмеженими можливостями й інших маломобільних груп населення до приміщень аптечних закладів;
- формування комфортних умов праці на ДВТП «Волиньфармпостач», підвищення кваліфікації та перенавчання його персоналу.

Таблиця 3.3. – Вигоди для окремих вигодонабувачів від реалізації Проєкту

<i>Вигодонабувачі</i>	<i>Вигоди</i>
Споживачі (населення, заклади охорони здоров'я, суб'єкти господарювання Волинської області та, можливо, прилеглих населених пунктів)	<p>Підвищення рівнів доступності (фізичної і економічної) і забезпеченості населення, закладів охорони здоров'я регіону безпечними, якісними й ефективними лікарськими засобами.</p> <p>Підвищення рівня забезпеченості споживачів ліками до середньоєвропейського за кількісними і за якісними показниками.</p> <p>Ширші можливості з отримання населенням допомоги від ДВТП «Волиньфармпостач» у разі катастроф та надзвичайних ситуацій;</p> <p>Підвищення рівня задоволеності асортиментом фармацевтичних товарів і їх і якістю.</p> <p>Нижчі порівняно ціни за рахунок впровадження програм лояльності.</p> <p>Збереження життя і поліпшення стану здоров'я працездатного населення Волинської області.</p> <p>Підвищення рівня поінформованості та обізнаності споживачів щодо лікарських засобів.</p> <p>Високий рівень сервісу.</p>
Територіальні громади Волинської області	<p>Залучення приватних інвестицій.</p> <p>Розвиток та модернізація фармацевтичного сектору у сфері реалізації ліків.</p> <p>Зменшення навантаження на місцеві бюджети.</p> <p>Забезпечення ефективності управління та використання комунального майна.</p> <p>Додаткові надходження до місцевих бюджетів регіону за рахунок податку на прибуток, податку на доходи фізичних осіб, концесійних платежів, які можуть бути спрямовані на соціально-економічний розвиток регіону.</p> <p>Раціоналізація використання ресурсів на території громади.</p> <p>Раціоналізація та підвищення ефективності використання комунального майна територіальних громад.</p> <p>Оптимізація розміщення і забезпечення розвитку аптечної мережі.</p> <p>Розширення співпраці з Управлінням охорони здоров'я Волинської обласної державної адміністрації й своєчасного задоволення потреб лікувальних закладів регіону у спеціальному обладнанні та медикаментах.</p>
Працівники ДВТП «Волиньфармпостач»	<p>Комфортні умови праці, безпеки й гігієни праці.</p> <p>Підвищення рівня оплати праці.</p> <p>Заохочення підвищення рівня кваліфікації працівників, навчання (перенавчання) персоналу, освоєнні нових навичок роботи тощо.</p> <p>Формування корпоративної культури.</p> <p>Вдосконалення організаційної структури управління підприємством.</p>
ЗСУ	<p>Розширення співпраці між ЗСУ та ДВТП «Волиньфармпостач» у напрямі допомоги військовим у разі настання катастроф, надзвичайних ситуацій тощо.</p> <p>Ширші можливості з отримання допомоги у вигляді лікарських засобів, а також доставки ліків з боку ДВТП «Волиньфармпостач» для ЗСУ й госпіталів, а також в гарячі точки країни.</p> <p>Краща забезпеченість лікарськими засобами для збереження життя та відновлення фізичного здоров'я.</p> <p>Можливості з отримання фінансової допомоги зі сторони ДВТП «Волиньфармпостач».</p>
Приватний партнер	<p>Можливість експлуатації майна комунальної власності впродовж терміну дії договору ДПП.</p> <p>Фінансово-економічні вигоди (додана вартість).</p> <p>Підвищення іміджу.</p>

Проведемо фінансово-економічне обґрунтування доцільності реалізації Проєкту. Проєкт базується на аналізі фінансово-економічних показників діяльності ДВТП «Волиньфармпостач» за п'ять попередніх років, а також на аналізі поточної економічної ситуації, виявлених сучасних тенденцій розвитку аптечного ринку, припущеннях щодо впливу зовнішніх і внутрішніх чинників та містить стратегічне бачення розвитку даного підприємства.

У таблиці 3.4 наведено графік виконання запланованих робіт за Проєктом.

Таблиця 3.4. – Графік виконання основних робіт, передбачених Проєктом

Основні передбачувані Проєктом заходи	Початок робіт	Завершення робіт	Місце робіт	Період введення в експлуатацію
1. Капітальні ремонти	Січень 2025 р. (поетапно)	Грудень 2029 р.	Локально за потреби на аварійних об'єктах	Індивідуально за кожним із об'єктів після проведення капітального ремонту відповідно з планом-графіком, але не пізніше 5 робочих днів з моменту завершення робіт
2. Поточні ремонти	Січень 2025 р. (поетапно)	Грудень 2029 р.	Локально за потреби	Індивідуально за кожним із об'єктів після проведення поточного ремонту відповідно з планом-графіком, але не пізніше 5 робочих днів з моменту завершення робіт
4. Будівельні роботи – будівництво елементів доступності	Січень 2025 р. (поетапно)	Грудень 2028 р.	Локально (на об'єктах, де такі елементи відсутні)	Індивідуально за кожним із об'єктів після здійснення будівельних робіт відповідно з планом-графіком
5. Технічне переоснащення аптечних закладів	Січень 2025 р.	Березень 2028 р.	Комплексно	До 5 робочих днів від моменту придбання й монтажу
6. Купівля і встановлення пожежної і охоронної сигналізації	Січень 2025 р.	Березень 2027 р.	Локально (на об'єктах, де відсутні)	До квітня 2027 р.
7. Редизайн інтернет-сайту	Січень 2025 р.	Грудень 2026 р.	-	До січня 2027 р.
8. Автоматизація бізнес-процесів	Січень 2025 р.	Грудень 2025 р.	-	До січня 2026 р.
9. Диверсифікація діяльності	Січень 2025 р.	Грудень 2029 р.	Локально (на збиткових об'єктах)	До 5 робочих днів з моменту диверсифікації діяльності об'єкта

Проводячи аналітичні розрахунки, використані такі макроекономічні припущення щодо ключових показників ДВТП «Волиньфармпостач»:

- планове розширення асортименту фармацевтичних товарів у аптечних закладах ДВТП «Волиньфармпостач» – мінімально на 20% за перші 2 роки реалізації проєкту;

- планове зменшення цін – у середньому на 5%;

- джерела фінансування інвестицій – 100% кошти інвестора,;

- планове підвищення товарообороту – мінімально на 20% за перший рік реалізації Проєкту;
- планова чисельність персоналу – без змін зі збереженням фактичних робочих місць.

Загальна кошторисна вартість Проєкту, як демонструють розрахунки подані у таблиці 3.5, складає орієнтовно 30 млн грн.

Таблиця 3.5. – Розрахунок сукупних інвестицій за Проєктом

Основні статті витрат	Кошторисна вартість, тис. грн.	Частка у загальній сукупності, %
1. Ремонтні витрати (сукупно з витратами на будівельні матеріали)	12000	40,0
2. Будівельні роботи (будівництво тактильних, візуальних і фізичних елементів доступності)	5000	16,7
3. Витрати на придбання і встановлення пожежної і охоронної сигналізації	200	0,7
4. Витрати на купівлю аптечного і торговельного обладнання	2000	6,7
5. Витрати на автоматизація (придбання і встановлення додаткового функціоналу програмного забезпечення «MORION»)	400	1,3
6. Рекламні й маркетингові витрати (редизайн і просування офіційного інтернет-сайту; продукцію рекламного характеру)	400	1,3
7. Поповнення товарних запасів	10000	33,3
Капіталовкладення ( <i>CAPital EXpenditure</i> – CAPEX)	20000	66,7
Разом інвестицій	30000	100

Оскільки Проєкт планується реалізувати на умовах ДПП, а сам проєкт є комерційним та передбачає отримання доходів від здійснення господарської діяльності, то очікується, що 100% його вартості буде профінансовано за рахунок коштів приватного партнера.

Розподіл інвестицій та їх обсяги за роками реалізації Проєкту наведено у таблиці 3.6.

Фінансові результати ДВТП «Волиньфармпостач» згідно песимістичного та реалістичного сценаріїв реалізації Проєкту відображено у таблицях 3.7–3.8. У таблиці 3.9 проведено оцінку доцільності інвестування та ефективності Проєкту.

Ставку дисконтування для перших п'яти років реалізації Проєкту приймаємо на рівні 25%, що обумовлено війною росії проти України та фінансово-економічними ризиками. Для наступних ще п'яти років реалізації Проєкту ставку дисконту приймаємо на рівні 20%.

Проведені розрахунки демонструють такі значення показників ефективності інвестицій (табл. 3.9):

- 1) чиста теперішня вартість – 8608,3 тис. грн;
- 2) індекс дохідності – 1,35;
- 3) дисконтований період окупності проектних заходів – 6,13 років;
- 4) внутрішня норма прибутковості – 44,73%.

Таблиця 3.6. – Розподіл інвестицій за роками реалізації Проекту

Статті витрат	% від загального обсягу інвестицій					Тис. грн.					
	2025 р.	2026 р.	2027 р.	2028 р.	2029 р.	2025 р.	2026 р.	2027 р.	2028 р.	2029 р.	2025–2029 р.
<i>Всього</i>	23,1	27,4	19,6	16,9	6,2	5980	5480	3920	3380	1240	20000
1. Ремонтні витрати	20	25	20	20	10	3000	3240	2400	2400	960	12000
1.1. Капітальні ремонти	20	25	20	20	10	1800	1800	1440	1440	720	7200
1.2. Поточні ремонти	20	30	20	20	5	1200	1440	960	960	240	4800
2. Будівельні роботи	30	30	20	10	-	2000	1500	1000	500	-	5000
3. Витрати на пожежну і охоронну сигналізацію	20	20	20	-	-	120	40	40	-	-	200
4. Витрати на купівлю аптечного і торговельного обладнання	20	25	20	20	10	500	500	400	400	200	2000
5. Витрати на автоматизація	40	20	10	10	10	200	80	40	40	40	400
6. Рекламні і маркетингові витрати	30	30	10	10	10	160	120	40	40	40	400

Отож, проведені економіко-математичні розрахунки підтверджують позитивний фінансово-економічний ефект від реалізації Проекту та доцільність вкладання інвестицій та імплементації Проекту для інвестора.

Можливість реалізації Проекту для державного сектора аргументується не лише підвищенням ефективності використання комунального майна, а й додатковими фінансово-економічними вигодами. Проект характеризується бюджетною ефективністю, його реалізація є економічно обґрунтованою і доцільною для державного сектору, навіть, за умов песимістичного сценарію (сценарію мінімального впливу) при консервативних прогнозах щодо майбутніх помірних обсягів реалізації. Крім того, сукупні доходи бюджетів всіх рівнів впродовж усього строку договору концесії, навіть, за песимістичними (мінімальними) прогнозами є більш, ніж у двічі вищими при сценарії з концесією, ніж при сценарії без концесії.

Вказане доводить соціальну й економічну доцільність реалізації Проекту.

Таблиця 3.7. – Фінансово-економічні результати за Проектом (песимістичний сценарій)

Показники	Період реалізації проекту									
	2025 р.	2026 р.	2027 р.	2028 р.	2029 р.	2030 р.	2031 р.	2032 р.	2033 р.	2034 р.
1. Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	86072	295104	318712	344209	371746	401486	433605	468293	505756	546217
2. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	68858	246536	264931	284471	304710	327209	351381	377656	404605	433505
3. Валовий прибуток (+) / збиток (-), тис. грн.	17214	48568	53781	59739	67036	74276	82223	90637	101151	112711
4. Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	1668	403	1028	1724	3212	4006	4794	5251	6849	8482
5. Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	1668	403	1028	1724	3212	4006	4794	5251	6849	8482
6. Чистий фінансовий результат, тис. грн.	1368	331	843	1414	2634	3285	3931	4306	5616	6955
7. Чисельність збиткових аптечних закладів мережі, од.	15	10	5	-	-	-	-	-	-	-
8. Частка збиткових аптечних закладів мережі, %	30,0	20,0	10,0	-	-	-	-	-	-	-

Таблиця 3.8. – Фінансово-економічні результати за Проектом (реалістичний сценарій)

Показники	Період реалізації проекту									
	2025 р.	2026 р.	2027 р.	2028 р.	2029 р.	2030 р.	2031 р.	2032 р.	2033 р.	2034 р.
1. Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	88531	307400	344288	385603	431875	483700	541744	606753	679563	761111
2. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	70825	257670	288590	323221	362007	405448	454102	508594	569626	637981
3. Валовий прибуток (+) / збиток (-), тис. грн.	17706	49730	55698	62382	69867	78252	87642	98159	109938	123130
4. Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	2160	1566	2945	4367	6043	7981	10213	12772	15635	18901
5. Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	2160	1566	2945	4367	6043	7981	10213	12772	15635	18901
6. Чистий фінансовий результат, тис. грн.	1771	1284	2415	3581	4955	6545	8374	10473	12821	15499
7. Чисельність збиткових аптечних закладів мережі	10	5	-	-	-	-	-	-	-	-
8. Частка збиткових аптечних закладів мережі, %	20,0	10,0	-	-	-	-	-	-	-	-

Таблиця 3.9. – Аналіз доцільності інвестицій та оцінка ефективності Проекту (реалістичний сценарій)

Показники	Період реалізації проекту									
	2025 р.	2026 р.	2027 р.	2028 р.	2029 р.	2030 р.	2031 р.	2032 р.	2033 р.	2034 р.
<i>Розрахунки інвестицій</i>										
1.1. Капіталовкладення, тис. грн.	5980	5480	3920	3380	1240	-	-	-	-	-
1.2. Інвестиції в поповнення товарних запасів, тис. грн.	2000	2000	2000	2000	2000	-	-	-	-	-
1.3. Супутні витрати, тис. грн.	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
1.4. Сумарні інвестиції за проектом, тис. грн.	7990	7490	5930	5390	3250	10	10	10	10	10
<i>Показники ефективності інвестицій</i>										
2.1. Грошові потоки, тис. грн.	1771	2084	3215	4381	5755	7345	9174	11273	13621	16299
2.2. Ставка дисконту	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
2.3. Дисконтовані грошові потоки, тис. грн.	1540	1576	2114	2505	2861	3175	3449	3685	3872	4029
2.4. Дисконтовані інвестиції, тис. грн.	7990	6513	4484	3544	1858	5	4	4	3	3
2.5. Чиста теперішня вартість (>0), тис. грн.	8608,3									
2.6. Індекс доходності (>1)	1,35									
2.7. Дисконтований термін окупності інвестицій, років	6,13									
2.8. Внутрішня норма прибутковості (>ставки дисконту), %	44,73									

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі магістра досліджено суспільно значиму питання – обґрунтування стратегічних засад розвитку аптечних закладів комунальної сфери. Під час написання роботи було цілком досягнуто її мети та виконано всі заплановані завдання. Зокрема, за результатами проведеного дослідження можна сформулювати такі висновки:

1. У теоретичній частині роботи висвітлено сутність і особливості економічного розвитку комунального підприємства, досліджено нормативно-правове забезпечення функціонування і економічного розвитку аптечних закладів комунальної сфери, розвинуто методичні підходи до діагностики аптечного закладу комунальної сфери.

2. На основі проведеного теоретичного аналізу категорій «економічний розвиток» і «комунальне підприємство» і їх комбінування у роботі визначено сутність категорії «економічний розвиток комунального підприємства», що є багатоаспектним процесом постійних і розгорнутих у часі позитивних (незворотних, якісно-кількісних) змін параметрів і стану такого підприємства, які ведуть до підвищення ефективності його функціонування, нарощення потенціалу, підвищення конкурентоспроможності тощо.

У роботі систематизовано й модифіковано перелік ознак комунального підприємства, які деталізовано та трьома групами – кількісні, якісні та структурні. Укрупнення таких ознак, дозволило виокремити три синтезовані у ознаки даного явища: ефективність діяльності комунального підприємства; конкурентоспроможність комунального підприємства; капіталізація комунального підприємства.

3. Досліджено нормативно-правове забезпечення функціонування і економічного розвитку аптечних закладів комунальної сфери, на основі чого встановлено правові засади їх функціонування та виявлено недоліки та прогалини такого забезпечення.

4. Розглянуто методичні підходи до діагностики економічного розвитку

аптечного закладу комунальної сфери. Запропоновано проводити відповідну за такими напрямками:

- 1) діагностика економічної ефективності такого підприємства;
- 2) діагностика його конкурентоспроможності;
- 3) діагностика рівня капіталізації.

5. У другому розділі роботи проаналізовано стан і тенденції розвитку аптечних закладів комунальної сфери в Україні. Систематизовано ключові проблеми, що стоять на заваді економічного розвитку аптечних закладів комунальної сфери в Україні.

6. Охарактеризовано та проаналізовано основні економічні показники ДВТП «Волиньфармпостач» у 2019–2023 роках, що показали його нестабільність та збитковість.

7. Проведено комплексну діагностику економічного розвитку ДВТП «Волиньфармпостач» у 2019–2023 роках. Динаміка проаналізованих основних показників свідчить про його низьку конкурентоспроможність, неефективність діяльності та незадовільний рівень капіталізації.

8. У роботі обґрунтовано концептуальні засади та алгоритм формування стратегії економічного розвитку аптечного закладу комунальної сфери. Також узагальнено відповідні стратегічні вектори за групами: Фінансовий вектор; інвестиційний вектор, операційний вектор, інноваційний вектор, мотиваційний вектор, інформаційно- комунікаційний вектор і маркетинговий вектор.

8. У роботі запропоновано Проєкт «Концесія ДВТП «Волиньфармпостач», обґрунтовано його цілі, напрями та об'єктивну потребу реалізації. Основною ідеєю Проєкту є передача у концесію ДВТП «Волиньфармпостач» приватному партнеру – ТзОВ Фірмі «Волиньфарм», що має уже відповідний успішний досвід та є одним із лідерів на ринку роздрібної торгівлі фармацевтичними товарами у Волинській області.

9. У роботі визначено систему економічних і соціальних вигод реалізації Проєкту за кожним із вигодонабувачів. Наведено графік виконання запланованих робіт за Проєктом.

Розрахунки ефективності пропонованого інвестиційного проекту показали, що:

- 1) чиста теперішня вартість = 8608,3 тис. грн;
- 2) індекс дохідності = 1,35;
- 3) термін окупності проекту = 6,13 років;
- 4) внутрішня норма прибутковості – 44,73%.

Це підтверджує економічну доцільність реалізації проекту.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ

1. Римкіна М. Дефініція категорії «соціально-економічний розвиток підприємства». *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2014. №1 (28). С. 440–453.
2. Погорелов Ю.С. Розвиток підприємства: поняття та види. *Культура народів Причорномор'я*. 2006. №88. С. 75–81. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/36617/21-Pogorelov.pdf?sequence=1> (дата звернення: 01.10.2024).
3. Матішак Ю. Характеристика поняття «розвиток підприємства» та його зв'язку з іншими економічними категоріями. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2015. №3. С. 102. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/147038842.pdf> (дата звернення: 01.10.2024).
4. Смирнов Є.Є., Катрич Д.Ю. Наукові підходи до визначення економічного зростання підприємства. *Стратегія економічного розвитку України*. 2023. Вип. 52. С. 111–121. URL: <http://sedu.kneu.edu.ua/article/view/285882/279939> (дата звернення: 01.10.2024).
5. Акофф Р. Планування майбутнього корпорації / Р. Акофф; пер. з англ. під ред. В.І. Данілова-Данільяна. Миколаїв: Прогрес, 1985. 328 с.
6. Черненко В.П. Економічний розвиток підприємства: сутність та види. *Формування ринкової економіки: наук. збірник*; М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана»; відп. ред. О.О. Беляєв. 2010. Випуск 23. С. 116–126.
7. Кузьмін О.Є., Князь С.В., Шпак Н.О., Новицький В.А. Контролювання та регулювання економічного розвитку підприємства: проблеми, методологічні та прикладні аспекти: монографія. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2006. 148 с.
8. Сарапіна О.А., Стефанович Н.Я., Пінчук Т.А., Шрам Т.В. Аналіз діяльності комунальних підприємств та підходи до їх класифікації. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2023. №2 (85).

С. 228–234. URL: [https://journals.kntu.kherson.ua/index.php/visnyk\\_kntu/article/view/271/262](https://journals.kntu.kherson.ua/index.php/visnyk_kntu/article/view/271/262) (дата звернення: 01.10.2024).

9. Голобородько А.Ю. Сутність економічного розвитку підприємства. *Проблеми економіки*. 2022. №4 (54). С. 140–147. URL: [https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2022-4\\_0-pages-140\\_147.pdf](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2022-4_0-pages-140_147.pdf) (дата звернення: 01.10.2024).

10. Раєвська О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2006. 496 с.

11. Дунда С.П. Теоретичні підходи до визначення поняття «розвиток підприємства». *Проблеми підвищення інфраструктури*: зб. наук. праць. 2011. Випуск 32. С. 70–75. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/5224/1/Theoretical%20approaches.pdf> (дата звернення: 01.10.2024).

12. Кошельник В.Н. Развитие предприятия: экономическая сущность и видовая классификация. URL: <http://www.jurnal.org/articles/2014/ekon71.html> (дата звернення: 01.10.2024).

13. Афанасьев Н.В., Рогожкін В.Д., Рудика В.І. Управління розвитком підприємства: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2003. 184 с.

14. Богатирьов І.О. Управління розвитком підприємства (за матеріалами малих підприємств меблевої промисловості України): автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01; Європейський ун-т фінансів, інформаційних систем, менеджменту і бізнесу. К., 2004. 22 с.

15. Турило А.М., Святенко С.В. Теоретико-методологічні основи фінансово-економічного розвитку підприємства. *Фінанси України*. 2010. № 2. С. 120–126.

16. Кифяк В. Теоретичні основи визначення категорії «розвиток підприємства». *Економічний аналіз*. Тернопіль, 2011. Вип. 8. Ч. 2. С. 190–194.

17. Дакус А.В., Сімченко Н.О. Економічний розвиток підприємства: сутність та визначення. URL:

<http://masters.donntu.ru/2013/iem/ermolaeva/library/2012-3.pdf> (дата звернення: 01.10.2024).

18. Ткаченко А.М. Сучасні підходи до управління розвитком підприємства. *Економіка і регіон*. 2014. №1 (44). С. 85–90.

19. Суліма Н.М., Степасюк Л.М., Величко О.В. Економіка і фінанси підприємства: підручник. Київ: Компринт, 2015. 465 с. URL: [https://pidru4niki.com/84380/ekonomika/rozvitok\\_pidpriyemstva](https://pidru4niki.com/84380/ekonomika/rozvitok_pidpriyemstva) (дата звернення: 01.10.2024).

20. Сірко А.Ю. Сутність та визначення поняття економічний розвиток підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Випуск 14. С. 541–544.

21. Кончаковський Є.О., Бойко О.С. Соціально-економічний розвиток підприємства. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/01/87.pdf> (дата звернення: 01.10.2024).

22. Гузь Д.О. Формування стратегії забезпечення стійкого економічного розвитку підприємств туристичної сфери: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності); Херсонський національний технічний університет Міністерства освіти і науки України, Херсон, 2018. 170 с.

23. Занора В. Розвиток підприємства: сутність, форми, види. *Галицький економічний вісник*. 2019. №6 (61). С. 69–68. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/323227794.pdf> (дата звернення: 01.10.2024).

24. Клименко Л., Загороднюк О., Халахур Ю. Діалектика поняття «економічний розвиток підприємств» в системі менеджменту. *Підприємництво та інновації*. 2020. Випуск 12. С. 120–125. URL: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/12.20> (дата звернення: 01.10.2024).

25. Георгіаді Н.Г. Розвиток підприємств в умовах активізування міжнародних економічних відносин. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2022. №5. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2022-5-04-05/2022-5-04-05> (дата звернення:

01.10.2024).

26. Ємельянов О.Ю. Методичні засади оцінювання рівня економічного розвитку підприємств. *Ефективна економіка*. 2022. №11. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/714/722> (дата звернення: 01.10.2024).

27. Червяков І.М. Економічний розвиток, економічне зростання і фактори, які стримують економічне зростання України. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. Випуск 10. Ч. 1. С. 118–121.

28. Васюткіна Н.В. Управління сталим розвитком підприємств: теоретико-методологічний аспект: монографія. Київ: Видавництво Ліра-К, 2014. 334 с.

29. Вініченко О.М. Характеристика, види та сутність розвитку підприємства. *Агросвіт*. 2015. №5. 49–57.

30. Андрійчук В.Г. Економіка підприємств агропромислового комплексу: підручник. Київ: КНЕУ, 2013. 779 с.

31. Георгіаді Н.Г. Інтегровані системи управління економічним розвитком машинобудівних підприємств: монографія. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2009. 336 с.

32. Пащенко О.П. Стратегічне управління розвитком підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. Хмельницький, 2011. № 2. Т. 2. С. 99–103.

33. Поленчук В.М., Наумов О.Б. Економічний механізм розвитку підприємств у історичному досвіді ринкових трансформацій. *Економічні інновації*. 2011. Випуск 45. С. 189–196.

34. Махінько В.Я. Формування організаційно-економічного механізму управління розвитком промислового підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2022. Випуск 2 (106). С. 14–18. URL: <http://puet.poltava.ua/index.php/economics/article/view/140/132> (дата звернення: 01.10.2024).

35. Хоменко І.О., Волинець Л.М., Горобінська І.В. Організаційно-економічний механізм функціонування і розвитку підприємств. *Київський*

*економічний науковий журнал*. 2023. №1. С. 86–92.

36. Ямненко Г.Є. Механізм управління процесами розвитку підприємства. *Економічний простір*. 2016. №106. С. 231–240.

37. Жилінська Л.О. Сучасні підходи до оцінки рівня розвитку промислових підприємств. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2015. Випуск 1 (11). С. 41–46.

38. Коваленко В.В. Теоретичні підходи у визначенні сутності діагностики підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. №2(1). С. 17–20.

39. Кривов'язюк І.В. Економічна діагностика: навч. посіб. Київ: Центр учб. л-ри, 2013. 191 с.

40. Кривов'язюк І.В. Економічна діагностика. 2-ге вид.: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 456 с.

41. Мулик Т.О. Організація діагностики діяльності підприємства та його бізнес-процесів: теоретико-методичні підходи. *Modern Economics*. 2019. №17. С. 158–164.

42. Сисоєв В.В. Концептуальна модель механізму діагностики діяльності підприємства. *БізнесІнформ*. 2018. №4. С. 411–418.

43. Бойченко К.С. Методичний інструментарій оцінювання розвитку підприємства. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2014. №3. С. 18–26.

44. Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 05.10.2024).

45. Про фінансову реструктуризацію: Закон України від 14.06.2016 № 1414-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1414-19#Text> (дата звернення: 01.10.2024).

46. Загірняк Д.М., Глухова В.І., Кравченко Х.В. Діяльність комунальних підприємств і їх фінансове забезпечення в умовах децентралізації. *Ефективна економіка*. 2021. №1. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1\\_2021/14.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2021/14.pdf) (дата звернення: 01.10.2024).

47. Яцентюк С.В. Комунальні підприємства, установи й організації: поняття та сутність. 2024. Випуск 16. С. 158–165. URL: <https://pravo.cusu.edu.ua/index.php/pravo/article/view/452/467> (дата звернення: 01.10.2024).

48. Боднар Т., Спірюгов Д. Фінансове забезпечення комунальних підприємств в системі місцевих фінансів. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. №2. С. 150–158. URL: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/346> (дата звернення: 01.10.2024).

49. Конституція України від 28.06.1996 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text> (дата звернення: 05.10.2024).

50. Основи законодавства України про охорону здоров'я: Закон України № 2801-ХІІ від 19 листопада 1992 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12#Text> (дата звернення: 01.10.2024).

51. Про лікарські засоби: Закон України № 2469-ІХ від 28 липня 2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-20#Text> (дата звернення: 01.10.2024).

52. Про соціальні послуги: Закон України № 2671-VIII від 17 січня 2019 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19#Text> (дата звернення: 01.10.2024).

53. Про захист прав споживачів: Закон України № 1023-ХІІ від 12 травня 1991 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text> (дата звернення: 01.10.2024).

54. Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення: Закон України № 2168-VIII від 19 жовтня 2017 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19#Text> (дата звернення: 01.10.2024).

55. Про затвердження Ліцензійних умов провадження господарської діяльності з виробництва лікарських засобів, оптової та роздрібною торгівлі лікарськими засобами, імпорту лікарських засобів (крім активних фармацевтичних інгредієнтів): Постанова Кабінету Міністрів України №929 від

30 листопада 2016 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929-2016-п#n12> (дата звернення: 01.10.2024).

56. Деякі питання реімбурсації лікарських засобів за програмою державних гарантій медичного обслуговування населення: Постанова Кабінету Міністрів України (№854 від 28 липня 2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/854-2021-п#Text> (дата звернення: 01.10.2024).

57. Про державне регулювання цін на лікарські засоби: Постанова Кабінету Міністрів України №862 від 9 листопада 2016 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/862-2016-п#Text> (дата звернення: 01.10.2024).

58. Деякі питання державного регулювання цін на лікарські засоби і виробу медичного призначення: Постанова Кабінету Міністрів України (№333 від 25 березня 2019 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2009-п#Text> (дата звернення: 01.10.2024).

59. Про референтне ціноутворення на деякі лікарські засоби, що закуповуються за бюджетні кошти: Постанова Кабінету Міністрів України №426 від 03 квітня 2019 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/426-2019-п#Text> (дата звернення: 01.10.2024).

60. Про затвердження Правил виписування рецептів на лікарські засоби і виробу медичного призначення, Порядку відпуску лікарських засобів і виробів медичного призначення з аптек та їхніх структурних підрозділів, Інструкції про порядок зберігання, обліку та знищення рецептурних бланків: Наказ МОЗ України від 19.07.2005 р. №360. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0782-05#Text> (дата звернення: 01.10.2024).

61. Про затвердження Правил виробництва (виготовлення) та контролю якості лікарських засобів в аптеках: Наказ МОЗ України від 17.10.2012 р. №812. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1846-12#Text> (дата звернення: 01.10.2024).

62. Інфраструктура аптечного ритейлу: тренд на відновлення екстенсивної консолідації. *Щотижневик АПТЕКА. Аптека.ua: газета (видання є*

спеціалізованим і адресовано спеціалістам охорони здоров'я). 27 грудня 2023. №60 (1361). URL: <https://www.apteka.ua/article/622632> (дата звернення: 10.10.2023).

63. Офіційний сайт PROXIMARESEARCH: Analyse. Act. Achieve. URL: <https://proximaresearch.com/> (дата звернення: 12.10.2023).

64. Інфраструктура аптечного ринку: еволюційний шлях консолідації роздрібного сегмента. *Щотижневик АПТЕКА. Аптека.ua: газета (видання є спеціалізованим і адресовано спеціалістам охорони здоров'я)*. 14 грудня 2023. №54 (1309). URL: <https://www.apteka.ua/article/575325> (дата звернення: 10.09.2023).

65. Топ-10 аптечних мереж за товарообігом та інші підсумки фармринку-2021. Аптека.ua. Офіційний сайт RAU / Асоціації ритейлерів України. URL: <https://rau.ua/novuni/aptechnij-ritejl-pid-chas-vijni/> (дата звернення: 01.10.2023).

66. Топ-10 аптечних мереж за товарообігом та інші підсумки фармринку-2023. Офіційний сайт RAU / Асоціації ритейлерів України. URL: <https://rau.ua/novuni/top-10-aptechnih-merezh-2023/> (дата звернення: 01.10.2023).

67. Офіційний сайт ДВТП «Волиньфармпостач». URL: <http://vfp.com.ua> (дата звернення: 25.10.2024).

68. Моїсєєв В. ТОП-10 компаній у фармі за прибутком. URL: <https://thepage.ua/ua/economy/top-najbilshih-farmasevtichnih-kompanij-ukrayini-za-pributkom-2022> (дата звернення: 12.10. 2024).

69. Горлачук В.В., Яненко І.Г. Економіка підприємства: навч. посібник. Миколаїв: Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2010. 344 с.

70. Воронкова А.Є. Діагностика стану підприємства: теорія і практика, монографія. Вид-во «ІНЖЕК», Харків 2008.

71. Методики оцінки майна, затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 10 грудня 2003 року №1891. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/224-2019-п> (дата звернення: 01.10.2024).

72. Про затвердження Державної стратегії реалізації державної політики забезпечення населення лікарськими засобами на період до 2025 року: Постанова

Кабінету Міністрів України №1022 від 5 грудня 2018 року. URL:  
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1022-2018-п#Text> (дата звернення:  
01.10.2024).

# **ДОДАТКИ**

**ДОДАТОК А**  
**БАЛАНСИ (ЗВІТИ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН)**  
**ДВПІ «ВОЛИНЬФАРМПОСТАЧ»**  
**ЗА 2019–2023 РОКИ**

**ДОДАТОК Б**  
**ЗВІТИ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**  
**(ЗВІТИ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД)**  
**ДВТП «ВОЛИНЬФАРМПОСТАЧ» ЗА 2019–2023 РОКИ**